

**Internationales Monitoring**  
**Schwerpunkt: Lernen im Prozess der Arbeit**

**Statusbericht 1**

**Isabelle Le Mouillour**  
LeMouillour@Hochschulforschung.uni-kassel.de

Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung  
Universität Kassel  
Mönchebergstr. 17  
D – 34109 Kassel

**Januar 2002**

Das Internationale Monitoring ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung". Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF)/Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) ist die Durchführung des komplexen Programmmanagements übertragen worden.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	2
2.	Kompetenzentwicklung .....	2
	Kompass: Terminologie.....	2
	Lernen im Prozess der Arbeit (LiPA).....	3
3.	Statistisches Datenmaterial .....	4
4.	Einzelne Beispiele.....	5
4.1	Frankreich.....	5
	Das Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications (Céreq).....	5
	Bedeutung des LiPA .....	6
4.2	Vereinigtes Königreich.....	7
	Die University for Industry (Ufi).....	7
	Bedeutung des LiPA .....	7
4.3	Japan .....	9
	Japan Institute of Labour (JIL) .....	9
	LiPA bei neuen Mitarbeitern .....	9
4.4	Niederlande.....	11
	Bedeutung des LiPA .....	11
	Structured On-the-Job Training .....	11
5.	Literatur .....	13
6.	Glossar .....	14

## 1. Einleitung

In dem ersten Statusbericht wird das Monitoring als eine multiple Länderstudie gestaltet. Phänomene, die aus Sicht des eigenen Systems bemerkenswert erscheinen und deren Untersuchung Erkenntnisgewinn versprechen, werden zum Gegenstand der Forschung. Eine internationale Betrachtung wird anhand der Abschnitte „Kompetenz“ und „statistisches Datenmaterial“ ermöglicht. Der Kompass als Orientierungsmatrix soll im Laufe der Berichterstattung ergänzt werden. Er dient als allgemeines Hintergrundraster, um die Unterschiede zwischen den einzelnen Länderbeispielen zu verstehen. Für jedes Land wird eine Institution, die im Bereich der Weiterbildungsforschung i.w.S. und des Lernens im Prozess der Arbeit i.e.S. tätig ist, dargestellt. Vor dem Einstieg in die Thematik des *Lernens im Prozess der Arbeit* ist eine Betrachtung der Bedeutung des LiPA notwendig. Dies wird mit nationalen Statistiken belegt. Es ermöglicht darüber hinaus, der jeweiligen nationalen Definition des LiPA näher zu kommen. In dem abschließenden Abschnitt werden einzelne Beispiele vorgestellt und kommentiert.

## 2. Kompetenzentwicklung

### Kompass: Terminologie

Das Lernen im Prozess der Arbeit befindet sich an der Schnittstelle zwischen formellem/formalem Lernen und informellem Lernen. Die Europäische Union definiert als „*nicht-formales Lernen*“ das informelle Lernen, das als ungeplantes Lernen in Arbeits- und sonstigen Situationen beschrieben werden kann, aber auch geplante und explizite Formen des Lernens, die in Arbeitsorganisationen und anderenorts eingeführt, doch innerhalb des formalen Bildungs- und Berufsbildungssystems nicht anerkannt sind (vgl. Bjornavold 2001). Dabei wird Wert auf die Bewertung und Anerkennung der nicht formal erworbenen Kompetenzen und nicht so sehr auf dem Lernort gelegt. In diesem Zusammenhang werden folgende Begriffe benutzt:

**Abbildung 1: Kompass 1**

Deutsch	Englisch	Französisch
Lernen	Learning	Apprentissage, acquisition (de connaissances)
→ Bedeutung der Bewertung und Anerkennung des Lernprozesses/-ergebnisses		
Nicht formelles Lernen Nicht formales Lernen	Non-formal learning	Apprentissage non formel
Informelles Lernen	Informal learning	Apprentissage informel

→ Lernen ohne Anleitung durch Wiederholung		
Lernen durch Praxis Praxislernen	Learning-by-doing	Apprentissage par la pratique
Lernen durch Anwendung	Learning-by-using	Apprentissage par l'utilisation

### Lernen im Prozess der Arbeit (LiPA)

Die Begrifflichkeiten für das Lernen in der Arbeit sind vielfältig, wie z.B. arbeitsplatznahes Lernen, arbeitsintegriertes Lernen, arbeitsbezogenes Lernen oder Lernen im Prozess der Arbeit zeigen. Vielfach werden diese Begriffe jedoch synonym verwendet. Sauter (1999) unterscheidet zwischen den Formen arbeitsintegrierten Lernens (organisierten Lernens am Arbeitsplatz) und dem Lernen durch Arbeit (informelles Lernen am Arbeitsplatz). Während bei dem ersten Begriff den Wechsel der Arbeitsinhalte, -prozesse und -bedingungen in dem Vordergrund steht, wird bei dem zweiten auf die Lernarrangements am Arbeitsplatz im Sinne ihrer Lernförderlichkeit Wert gelegt.

Die Aufnahme einzelner Beispiele, Erfahrungsberichte und Statistiken über das LiPA erfordert die Aufstellung von Kriterien, nach denen Lerntätigkeiten als Lernen im Prozess der Arbeit betrachtet werden. Das Hauptkriterium ist die Aufhebung der zeitlichen und räumlichen Trennung von Lernprozess und Arbeitsprozess. Im internationalen Kontext hat sich ein ADAPT-Workshop mit der Frage des LiPA bei KMU beschäftigt (vgl. Biat 2000). Dabei erschienen folgende Unterscheidungsmerkmale als besonders relevant:

- Das Lernen ist in der Arbeitstätigkeit integriert;
- Das Lernen wird durch Unterstützungsmaßnahmen gefördert, dies hat eine positive Wirkung auf die Effektivität der Lerntätigkeit;
- Diese Maßnahmen sind verschiedener Natur: Hilfen für die Lösung täglich auftretender Probleme, Transparenz der Arbeitsprozesse, Medien, die zur Verbesserung der Informationsversorgung am Arbeitsplatz führen, Verbindung von Theorie und Praxis oder Konzepte, die zur Nutzung ungenutzter Potenziale des Arbeitsplatzes führen (z.B. Arbeitspausen, ungenutzte Räume, Geräte, Medien, Personalressourcen,...).

Aus weiteren Beispielen (die hiernach einzeln betrachtet werden) wird auf folgende Elemente Wert gelegt:

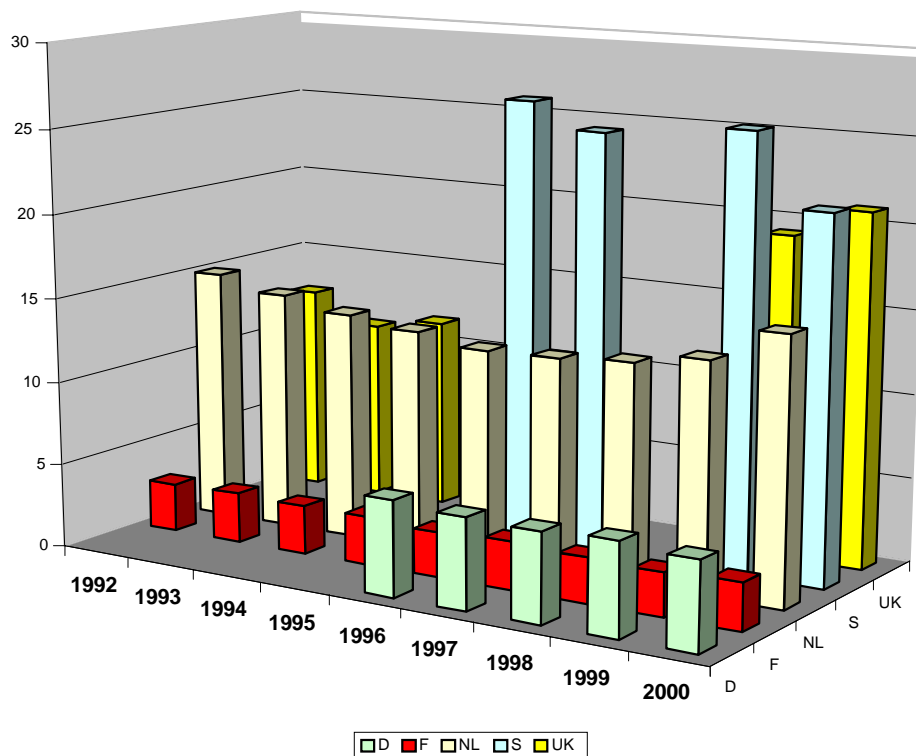
- Erhebung von Bildungsbedarf am Arbeitsplatz;
- Begleitung der Durchführung (durch Tutoren, Mentoren, Coach u.ä.);
- Durchführung von Lehrgängen und Seminaren, die arbeitsplatznahes Lernen begleiten, unterstützen und ergänzen (z.B. alternierende *Off- und On-the-Job Trainingsphasen* bzw. Weiterbildung über Grundlagen, die über die Tätigkeit am aktuellen Arbeitsplatz hinausweisen), und schließlich

- Evaluierung von Erfolgen arbeitsplatznaher Weiterbildung.

### 3. Statistisches Datenmaterial

Aus der folgenden Abbildung wird die Bedeutung der Bildung in den Ländern des Monitorings deutlich. Eurostat definiert Bildung als Summe der Maßnahmen aus der Erstausbildung, (ständige) Weiterbildung, betriebliche Ausbildung, Lehre, Ausbildung am Arbeitsplatz, Seminare, Fernunterricht, Abendschule usw. sowie allgemeinbildende Kurse, wie z.B. Fremdsprachen, Informatik, Management, Kunst/Kultur, Gesundheit/Medizin. Die Befragung wird jährlich durchgeführt. Die Statistiken beziehen sich auf die Gesamtbevölkerung in dem Alter zwischen 25 und 64 Jahren, die an einer Bildungsmaßnahme teilgenommen hat in den vier Wochen vor der Eurostat-Untersuchung. Es ist eine Zunahme der Teilnahme an Bildungsmaßnahmen festzustellen, wenngleich das Anfangsniveau zwischen den Ländern der Monitoringstudie sehr unterschiedlich ist. Teilgenommen an Bildungsmaßnahmen wird am meisten in Schweden (21,6% der Bevölkerung), dem Vereinigten Königreich (21%) und den Niederlanden (15,6%). Am wenigsten wird in Frankreich (2,8%) und in Deutschland (5,2%) an Bildungsmaßnahmen nach der Definition dieser Studie teilgenommen.

**Abbildung 2: Teilnahme an Bildungsmaßnahmen (Bildung i.w.S.)**



Quelle: Eurostat (enquête sur les forces de travail), 15/10/2001

## 4. Einzelne Beispiele

### 4.1 Frankreich

#### Das Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications (Céreq)

Das Céreq ist eine öffentliche Einrichtung des Bildungs-, Forschungs- und Technologieministeriums und des Beschäftigungs- und Solidaritätsministeriums. Seine Haupttätigkeitsfelder sind die Erstellung von Statistiken, die Durchführung von Forschungsprojekten sowie Studien und die Konzeption von begleitenden Maßnahmen. Es dient ebenfalls als Beratungsinstanz für regionale, nationale und internationale bildungspolitische Entscheidungen. Das Céreq verfügt über ein Budget von 8,7 Millionen Euros (2000). Seine 150 Mitarbeiter (mehrheitlich Forscher) führen Studien im Auftrag unterschiedlicher Ministerien und Gebietskörperschaften durch.

Im Rahmen dieses Monitorings werden seine Tätigkeiten zum Schwerpunkt „kontinuierliche berufliche Weiterbildung“ (*formation professionnelle continue*) besondere Aufmerksamkeit erfahren. Weitere Schwerpunkte sind „Zugang zu dem beruflichen Leben“, „Arbeitsmarkt“, „Arbeit und Bildung“. Die Abteilung „Produktion und Nutzung der Weiterbildung“ (*Production et usage de la formation continue*) beschäftigt sich mit den drei Forschungsfeldern:

- (1) Rolle der Weiterbildung in dem Human Resource Management auf unternehmerischer Ebene, neueste Entwicklungen der Kompetenzlogiken (*logiques compétence*). Dabei wird das Verhältnis zwischen beruflichen Erfahrungen und Weiterbildung betont;
- (2) Zugangsbedingungen zu der Weiterbildung, individuelle Initiative und unternehmerische Initiative, individuelle Laufbahnen und die Rolle der Weiterbildung, Beitrag der öffentlichen Politiken;
- (3) Weiterbildungsmarkt.

Relevant für den Bereich des LiPA sind die in der Forschungsplanung des Céreq beinhalteten folgende Fragestellungen:

- (1) Wie entwickelt sich die Definition von „Beruf“ (*métier et profession*)?
- (2) Welche Faktoren bestimmen die individuelle Beruflichkeit (*professionnalité*)? Welche Rolle spielen insbesondere die Weiterbildung und die verschiedenen beruflichen Mobilitätsschemata in diesem Zusammenhang? und wie entwickelt sich diese Beruflichkeit? Dabei werden die Auswirkungen auf das Verhalten der Arbeitgeber betrachtet (*effets de rétroaction*) in den Bereichen der Einstellungen von neuen Mitarbeitern, der Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen und des Personalmanagement berücksichtigt.

- (3) Wie strukturieren sich die Verhältnisse zwischen individuellen Professionalisierungsstrategien (*professionnalisation*), Mobilitätsstrategien (berufsbezogen, branchenbezogen und geographisch) und dem Arbeitsmarkt? (vgl. Guittou 2000).

### Bedeutung des LiPA

Zu diesem Stand des Monitorings wird angenommen, dass der Begriff LiPA mit *Formation en situation de travail (FEST)* zu übersetzen ist. Das Céreq zählt zu den *FEST* alle Bildungsmaßnahmen, die am Arbeitsplatz oder äquivalent mit Unterstützung eines Tutors unter Anwendung der üblichen Arbeitsinstrumente stattfinden (vgl. Céreq 2001).

Das Céreq hat 1999-2000 eine Untersuchung zu der Weiterbildung in Frankreich durchgeführt. Neun Millionen Personen haben zwischen Januar 1999 und Februar 2000 an einer oder mehrerer Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen, dies entspricht 28% der Personen unter 65 Jahren und insgesamt ca. 15 Millionen Weiterbildungsmaßnahmen.

Für das Monitoring erscheint die Verteilung der verschiedenen Weiterbildungsmodi wichtig:

- 75% Praktika, Kurse oder Konferenzen, unter Leitung und außerhalb des Arbeitsplatzes;
- 20% im Rahmen des Arbeitsplatzes (*FEST*);
- 5% Selbstlernen (*autoformation*).

(vgl. a.a.O.)

Schwerpunktmäßig werden beim LiPA vor allem Kenntnisse und Fertigkeiten im Bereich der Informatik (32%) und industriellen Verfahren (19%) erworben. Die Bedeutung des LiPA ergibt sich aus einer Betrachtung der Dauer der Weiterbildung nach Weiterbildungsmodus, wie in der folgenden Abbildung dargestellt.

**Abbildung 3: Dauer der Weiterbildung nach Weiterbildungsmodus (in %)**

Dauer der Weiterbildung	Weiterbildungsmodus			Gesamt	
	Praktika, Veranstaltungen	LiPA	Selbstlernen	Anzahl (Mio.)	%
< 1 Tag	77	20	3	1,56	100
1 Tag – 1 Woche	78	20	2	8,10	100
1 Woche – 2 Monate	75	18	7	3,83	100
2 Monate und mehr	66	14	20	1,36	100
Gesamt	76	19	5	14,86	100

Quelle: Céreq, 2000

## 4.2 Vereinigtes Königreich

### Die University for Industry (Ufi)

Diese Institution ist eine Industriefachhochschule mit einem besonderen Forschungs- und Beratungsauftrag. Als öffentlich-private Partnerschaft wurde sie 1998 als Teil der nationalen Strategie zur Entwicklung des Arbeitskräftepotentials gegründet. Sie hat zum Ziel die Förderung der Kompetenzen und der Nachfrage nach lebenslangem Lernen sowie die Vereinfachung des Zugangs zum Lernen insbesondere am Arbeitsplatz. Sie dient als Informationsplattform über Verfügbarkeit und Zugangsmöglichkeiten zu Produkten und Dienstleistungen im Bereich Lernen zu Hause, im Bildungszentren und am Arbeitsplatz. 2000 hat die Ufi mit ihren regionalen und nationalen Partnern *learndirect (national e-learning service and network)* gegründet. *Learndirect* ist eine online bedarfsorientierte Informations- und Beratungsplattform sowie Anbieter von Bildungsmaßnahmen.

### Bedeutung des LiPA

Der auf die koordinierte europäische Beschäftigungsstrategie gegründete Luxemburg-Prozess wurde auf der Sondertagung des Europäischen Rates über Beschäftigungsfragen vom 20. und 21. November 1997 eingeleitet (vgl. Europäische Kommission 2001). Dies führte zu der Konzeption und Durchführung eines nationalen beschäftigungspolitischen Aktionsplans (NAP) im Bereich der Beschäftigungs- und Bildungspolitik durch jeden Mitgliedsstaat der Europäischen Union.

In dem Erfahrungsbericht des englischen nationalen beschäftigungspolitischen Aktionsplans werden die Hemmnisse zur Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen zusammengefasst. In der Erhebung zum Lernverhalten der Erwachsenen (*National Adult Learning Survey, NALS*) im Jahre 1997 wurden die folgenden Faktoren genannt (in absteigender Reihenfolge nach ihrer Bedeutung):

- Zeitmangel;
- Kosten;
- Unzureichende Informationen und Unterstützung;
- Schlechte Erfahrungen (z. B. in der Schule);
- Fehlen von echtem Interesse;
- Ungünstiges Angebot.

Es gibt Belege dafür, dass Arbeitnehmer mit einem höheren Bildungsniveau eher bereit sind, sich am Arbeitsplatz beruflich weiterzubilden. Die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme an allgemeinen und beruflichen Bildungsmaßnahmen steht ferner in engem Zusammenhang mit

früheren oder Lernaktivitäten der jüngsten Zeit, für die auch kulturelle Faktoren und bestehende Klassennormen bestimmend sind. Man könnte daher argumentieren, dass der Einführung von solchen Maßnahmen besondere Bedeutung zukommt, mit denen die traditionelle Gruppe der "Nicht-Lernenden" für irgendeine Form des Lernens gewonnen werden kann, um so eine positive Einstellung gegenüber künftigen Lernaktivitäten zu fördern (vgl. Emersberger 2000).

Die Abteilung für Bildung und Beschäftigung veröffentlicht jährlich Statistiken über die Bildung, Fort- und Weiterbildung in Großbritannien. Die Untersuchung „Lernen und Training bei der Arbeit“ (*Learning and Training at Work –LTW- 2000*) wurde zwischen Juli und Oktober 2000 durchgeführt. Interviews wurden bei einer repräsentativen Stichprobe von 4.001 Mitarbeitern mit einer Rücklaufquote von 66% durchgeführt. Wichtig dabei ist die Definition des *On-the-Job Training*: Sie umfasst jede Lerntätigkeit, die am Schreibtisch oder an die für die Mitarbeiter übliche Arbeitsplatz stattfindet. Im Gegensatz dazu werden als *Off-the-Job Training* alle Bildungsmaßnahmen, die von dem aktuellen Arbeitsplatz entfernt stattfinden, betrachtet. *On-the-Job Training* und *Off-the-Job Training* werden unter der Bezeichnung *Job-related Training* subsumiert.

- Hier folgend werden die Hauptaussagen zu dem Thema *On-the-Job Training* zusammengefasst: 66% der Arbeitgeber haben ihre Mitarbeiter *On-the-Job Training* im Laufe der letzten 12 Monaten gewährleistet.
- Je größer das Unternehmen, um so verbreiteter ist diese Weiterbildungsmaßnahme (vgl. folgende Abbildung). Im Bereich des *Off-the-Job Training* sind die Verhältnisse noch eindeutiger.
- Die Weiterbildung im Rahmen von *On-the-Job Training* wird am häufigsten von den *line manager* oder *supervisor* (78%) durchgeführt.

**Abbildung 4: Anteil der Arbeitgeber, die *On-the-Job Training* durchführen** (Angaben in Prozent)

Größe des Unternehmens	1999	2000
1 –4	49	59
5 –24	77	81
25 –99	85	89
100 –199	88	94
200 –499	94	93
500+	94	92
Branche		
Verarbeitendes Gewerbe	58	66
Landwirtschaft, Bergbau, Bau, Versorgungsunternehmen	41	45
Handel, Dienstleistung	59	72
Finanzen, Unternehmensdienstleistung	59	61
Transport, öffentliche Verwaltung und andere Dienstleistungen	64	74

Quelle: Department for Education and Employment, 2000

### 4.3 Japan

#### Japan Institute of Labour (JIL)

Das Japan Institute of Labour gehört zu dem japanischen Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Wohlfahrt (*Ministry of Health, Labour and Welfare*). Es wurde 1990 aus der Fusion des Instituts für Arbeit und des Instituts für Beschäftigungs- und Berufsforschung gegründet und beschäftigt 144 Mitarbeiter. Dieses Institut führt Studien und Forschungsarbeiten über nationalen und internationalen Beschäftigungsthemen durch. Weiter dient dieses Institut als Beratungsinstanz für eine breite Öffentlichkeit, Unternehmensleitungen und Ministerien.

Das JIL veröffentlicht u.a. regelmäßig statistisches Material über die Weiterbildung in Japan und Arbeitspapier zu Themen wie „Qualifikation“, „berufliche Karriere“ etc.

#### LiPA bei neuen Mitarbeitern

Durch die Merkmale des japanisches Rekrutierungssystems nimmt das LiPA einen besonderen Stellenwert ein. Die Studie von Metzler (1999) fasst u.a. die Mechanismen der sog. innerbetrieblichen Erstqualifizierung bei japanischen Großunternehmen zusammen. Notwendig ist eine begriffliche Erläuterung: Während in Deutschland die Phase der betrieblichen Erstqualifizierung als “berufliche Einarbeitung” bezeichnet wird, hebt das japanische Vokabular zur berufsqualifizierenden Bildung den ganzheitlich erzieherischen Aspekt hervor. In Japan werden besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht zu stabilen Berufsbildern zusammengefasst, sondern können der aktuellen Aufgabenstellung folgend flexibel kombiniert werden. „Berufliche Ausbildung (*shokugyô kunren*) weist auf die Schulung für die (Arbeits-)tätigkeit, allerdings ist der Ausdruck *kyôiku* (Erziehung) gebräuchlicher“ (Metzler 1999:23).

Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern wird vor allem auf ihre Arbeitsbereitschaft oder ihre Problemlösefähigkeit geachtet. Tätigkeitsbezogene Kompetenzen werden ganz überwiegend im Unternehmen vermittelt demzufolge kommt der innerbetrieblichen Erstqualifizierung eine zentrale Bedeutung im Verhältnis von Bildung und Beschäftigung zu (vgl. Metzler 1999). Die Universitätsabsolventen müssen sich, entsprechend dem Bedarf des Unternehmens und eigenen Wünschen, am Arbeitsplatz und ergänzend zumeist auch außerhalb des Arbeitsplatzes weiterbilden. Qualifizierung wird hier im Sinne von Kompetenzentwicklung verstanden.

Nach der Einführungsprogramm, während dessen Kenntnisse über das Unternehmen vermittelt werden und Kontakte zu den Personen des gleichen Jahrganges geknüpft werden,

werden die Universitätsabsolventen an ihren ersten Arbeitsplatz versetzt. Die Qualifizierung erfolgt überwiegend dort, in Form von *On-the-Job Training*. Dabei werden am jeweiligen Arbeitsort vor allem diejenigen Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt, die für die aktuelle Tätigkeiten benötigt werden. Am Arbeitsplatz lässt sich die Hälfte der Unternehmen ihre Anfänger von einem nur geringfügig älteren Kollegen, dem Paten, betreuen (der geringe Altersunterschied soll es erleichtern, Fragen zu stellen und Probleme anzusprechen). Die andere Hälfte der Unternehmen zieht es vor, ältere, erfahrene Kollegen oder die Vorgesetzten als direkte Lehrverantwortliche zu benennen. Man setzt hier darauf, die Fachkenntnisse älterer Personen besser entwickelt sind. Als problematisch betont Metzler, dass die Qualität des vermittelten Wissens stark von der Einsatzbereitschaft bzw. kreativitätsförderlicher/-hemmender Qualifizierungsstrategie der einzelnen Vorgesetzten abhängt, und dass keine ausreichende Kontrolle der tatsächlichen Lern- und Lehrprozesse stattfindet.

Während und nach der Arbeitszeit werden die neuen Mitarbeitern von Vorgesetzten oder Kollegen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse vermittelt, die direkt auf ihre tägliche Arbeit bezogen sind (*On-the-Job Training*). Diese Arbeit besteht in der Regel darin, Produkte der Organisationseinheit an private Kunden zu verkaufen. Inhalte der fachlichen Qualifizierung konzentrieren sich zu dieser Zeit auf Produktkenntnis, Sammlung und Verarbeitung von Informationen sowie auf das Verhalten gegenüber Kunden und Kollegen. Durch die Arbeit mit verschiedenen Produkten, Kundenkreisen oder Informationen entstehen auch erste Unterschiede im Qualifikationsprofil der Universitätsabsolventen.

In den ersten drei Jahren ihres Berufslebens, i.e. die Durchschnittsdauer der sog. Orientierungsphase, werden die neuen Mitarbeiter ein Qualifizierungsprogramm mit alternierenden *On-the-Job Trainings-* und *Off-the-Job Trainingsmodulen* verfolgen. Die Vorbereitung bzw. Definition der Rolle des Patents wird unterschiedlich gehandhabt. In einem Unternehmensbeispiel werden in einem Handbuch für Paten die zu vermittelnden Inhalte für die Arbeit in der bestimmten Abteilung vorgegeben: Es besteht aus einer zeitlichen und inhaltlichen Planung sowie auch die Benotung des neuen Mitarbeiters. Nach dem ersten Jahr senkt die Intensität der Qualifizierungspolitik ab. Das OJT wird dem Paten aufgehoben und dem Vorgesetzten übertragen.

Darüber hinaus ist das LiPA weit verbreitet bei japanischen Unternehmen. In einer Untersuchung des japanischen Arbeitsministeriums von 1994 gaben 86,4 % aller Großunternehmen an, *On-the-Job Training* zur Qualifizierung ihrer Universitätsabsolventen durchzuführen (Rôdôshô, 1994:8). *On-the-Job Training* gilt jedoch nicht nur in der Orientierungsphase, sondern generell als die wichtigste Qualifizierungsform in japanischen Unternehmen, da hier alle benötigten Kompetenzen praxisnah und flexibel aufgebaut werden können (JIL 1992, 1996). Die Lernform *On-the-Job Training* wird mit der Arbeitsplatz-

Rotation verbunden (vgl. Metzler 1999). Dadurch wird das Knüpfen persönlicher Bekanntschaften im gesamten Unternehmen gefördert und zielt nicht unbedingt auf die Erhöhung der Fachkenntnisse sondern zur Förderung der sozialen Kontakte und des Verständnisses vom Unternehmen als Einheit. Metzler (1999:79ff.) merkt an, dass die zwischenmenschliche Beziehungen dabei instrumentalisiert werden, um praxisnahe aktuelle Kompetenzen intensiv zu vermitteln. Die aus den persönlichen Beziehungen entstehende Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten werden systematisch für Unternehmensinteressen zu nutzen versucht .

#### **4.4 Niederlande**

##### Bedeutung des LiPA

Die Gesamtbeteiligung an Maßnahmen der Erwachsenenbildung in den Niederlanden stieg von 15 Prozent in siebziger Jahren auf etwa 38 Prozent in den neunziger Jahren. Dies bedeutet, dass etwa 38 Prozent der gesamten niederländischen Bevölkerung zwischen 16 und 65 Jahren jährlich an mindestens einer organisierten Bildungsmaßnahme mit einer Dauer von sechs Stunden oder länger teilgenommen hat. Dennoch liegt aber die jährliche Beteiligungsquote immer noch hinter der von beispielsweise Schweden (53 Prozent) und des Vereinigten Königreichs (44 Prozent). Circa 10 Prozent der niederländischen Bevölkerung hat immer noch Probleme mit Grundfertigkeiten wie Lesen, Schreiben und Rechnen (vgl. Emersberger 2000).

##### Structured On-the-Job Training

Im Rahmen von Leonardo da Vinci 86 Projekten (1995-1999) sind Untersuchungen über das *Structured On-the-Job Training* anhand von Dokumentenanalysen, Interviews mit Projektverantwortlichen und Experten sowie Workshops durchgeführt worden. Diese Form der Weiterbildung kann als eine Variante des LiPA betrachtet werden. Sie wird als eine Weiterbildungsmaßnahme definiert, bei der Bildung, Lernen und Arbeiten integriert werden. Die täglichen Berufserfahrungen werden als Input für die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter betrachtet (vgl. De Gram/Glaudé, 2000). Demzufolge werden die Mitarbeiter bei diesen Projekten als *Employees developing competences for employability* (EDCEs) bezeichnet.

Die detaillierte Definition des *Structured On-the-Job Training* lautet: Diese Maßnahme ist ein zielorientiertes und strukturiertes Programm, das Lernprozess wird mit der Durchführung der Arbeitstätigkeiten kombiniert. Es entsteht eine Intervention in dem Arbeitsprozess entweder

durch Maßnahmen, die auf pädagogischer Expertise beruhen oder durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation.

**Abbildung 5: Typologie der *Structured On-the-Job Training (SJT)***

Konzepte	Merkmale	Kernidee
<b><i>Practice-based SJT</i></b>	Zunehmender Anzahl an Tätigkeiten werden den Mitarbeitern zum Ausüben gegeben. Lerntyp: <i>learning by doing, by participating, oder by accompanying</i>	Nachahmung ( <i>Imitating</i> )
<b><i>Instruction-based SJT</i></b>	Die Arbeitsaufgabe wird auf der Basis einer Tätigkeitsanalyse in einzelne separate Aufgaben aufgeteilt. Diese Einzeltätigkeiten werden getrennt erlernt. Der EDCE wendet an und übt das Erlernte aus. Lerntyp: <i>learning by practising partial skills</i>	Anwendung ( <i>application</i> )
<b><i>Study-based SJT</i></b>	Der EDCE untersucht selbst die die Tätigkeiten, die auszuführen sind und lernt dabei. Lerntyp: <i>learning by systematic feedback und reflection/self evaluation</i>	Experimentierung ( <i>Exploration</i> )
<b><i>Development-based SJT</i></b>	Der EDCE lernt problemorientiert zusammen mit anderen Teilnehmern. Es wird ein abteilungsbezogenes oder organisationsinternes bisher ungelöstes Problem für dieses Training ausgewählt. Lerntyp: <i>learning by solving problems</i>	Orientierung und Erfahrungslernen ( <i>learning by experience</i> )

Quelle: Eigene Zusammenstellung

De Gram/Glaudé (2000) betonen die Minimierung der Transferproblematik: Beim Lernen im Prozess der Arbeit müssen das Wissen und die Fähigkeiten nicht zusätzlich in dem Arbeitsumfeld übersetzt werden. Allerdings werden die Unternehmen mit der Problematik konfrontiert, praktische Lösungen zur Gestaltung der Arbeitsplätze und Unterstützung des Lernens und Arbeitens zu finden.

In der Studie (de Gram/Glaudé 2000) werden einige Fälle der *structured On-the-Job Training* dargestellt. Ausgehend von der Feststellung eines wirtschaftlichen Problems werden Trainingsmaßnahmen konzipiert und evaluiert. Das Ziel ist der Transfer dieser wissenschaftlich begleiteten Erfahrungen in den jeweiligen Branchen (konkret wird es anhand von Handbüchern, Instrumenten oder *Toolkits* durchgeführt).

Bei dem Fallbeispiel einer traditionellen Bäckerei wird von dem fehlenden Qualitätsmanagement (QM) in einem traditionellen Bereich im Wettbewerb mit den industriellen Bäckereien ausgegangen. Nach einer *off-the-job Trainingsphase*, bei der die Grundlagen des QM erläutert werden, setzen die Mitarbeiter ihre neuen Kenntnisse in ihrer

Arbeit um. Sie werden dabei von einem Instruktor unterstützt und führen gleichzeitig eine kritische Betrachtung ihrer Arbeitsweisen durch. In einem anderen Fallbeispiel *Processing industry* geht es um das Führungsverhalten der Führungskräfte. Schwerpunkt ist die Weiterbildung der Führungskräfte, damit sie in die Lage versetzt werden, mehr Supervision und die Förderung ihrer Mitarbeiter in ihrer Personalpolitik einzugliedern und die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass in den Unternehmen die Lernmöglichkeiten erhöht werden.

Das Thema der Lernmöglichkeiten wird im folgenden näher erläutert. Die Lernmöglichkeiten werden in der Arbeit (*learning opportunities of the job*), in dem sozialen und kommunikativen Arbeitsumfeld (*social, communicative work environment*) und in der Information des Arbeitsumfelds (*information in the working environment*) betrachtet. Bei dem letzteren handelt es sich laut den Autoren eher um einen Hinweis. Bei den *learning opportunities of the job* werden die Führungskräfte mit dem Modell des *complete job* konfrontiert, d.h. sie sollen nicht nur ihre Führungsaufgaben wahrnehmen, sondern progressiv Vorbereitungs- und Supervisionsaufgaben. So wird, nach dem Motto jede Schwierigkeit birgt eine Lernmöglichkeit (*Work problems thereby become learning problems*), eine Reflexion über die Arbeitsorganisation ausgelöst. Bei dem *social, communicative work environment* handelt es sich um die Entwicklung eines Lernklimas in dem Unternehmen mit zwei Hauptinstrumenten: *mutual learning* und *collective problem-solving*. Dabei wird die Durchführung von wöchentlichen Besprechungen in Zusammenhang mit einem Evaluation-Feedback-Verhalten besonders betont. Diese Lernmöglichkeiten werden nicht dem Zufall überlassen: Die Erweiterung des Arbeitsbereichs der einzelnen Führungskräfte läuft graduell entlang eines *job-curriculum*, die Feedbackrunden werden durch die Führungskräfte moderiert und im Rahmen dieses Projekts wurde ein Projektleiter mit Koordinationsaufgaben vertraut (vgl. de Gram/Glaudé 2000 a.a.O.).

## 5. Literatur

Berufsbildungsinstitut Arbeit und Technik (Biat) (2000). Lernen am Arbeitsplatz. ADAPT-Workshops: Neue Fragen aber auch neue Projektideen. Universität Flensburg im Auftrag der Nationalen Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit.

Bjornavold, J. (2000). Lernen sichtbar machen, Thessaloniki.

CEDEFOP (1998). Ausbildung im gesellschaftlichen Wandel. Ein Bericht zum aktuellen Stand der Berufsbildungsforschung in Europa 1998. Thessaloniki.

Céreq (2000). Enquête « Formation continue 2000 ». Tableaux statistiques. Marseille

Céreq (2001). Un panorama de la formation continue des personnes en France. Céreq Bref n°172, février 2001.

- de Gram, C./ Glaudé, M. (2000). Structured On-the-Job Training: design and implementation, 's-Hertogenbosch, July 2000.
- Department for Education and Employment (2000). Learning and Training at work, Theme: Education & Training, Statistical First Release, number 7/2000, published on 10 March 2000.
- Emersberger, S. (2000). Förderung des lebenslangen Lernens: Individuelle Lernkonten und University for Industry: die britische Beurteilung. <http://peerreview.almp.org/de/bydate.html> (30.10.2001).
- Europäische Union (2001). Beschluss des Rates vom 19. Januar 2001 über die Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der Mitgliedstaaten im Jahr 2001 (2001/63/EG), Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften 24.1.2001 L 22/18.
- Eurostat (2001). Enquête sur les forces de travail, 15/10/2001, 1-17010pc, Brüssel.
- Guitton, C. (2000). Le Céreq à 2005, Paris.
- JIL (1992). Das Management der Anfangskarrieren von Hochschulabsolventen. Einstellung, Einsatz und Verbleib im Unternehmen. Shiryô shirîzu; 20. Tokyo.
- Metzler, M. (1999). Die vorläufige Qualifizierung. Erstqualifizierung von Universitätsabsolventen in japanischen Großunternehmen, Opladen.
- Rôdôshô (Ministry of Labour) (1994). Bericht zu Ausbildung und Schulung im der privaten Wirtschaft. Tokyo.
- Sauter, E. (1999). Risiken und Chancen des Lernens im Arbeitsprozess Berufsbildung. Europäische Zeitschrift Nr.17, Mai-August 1999/II, S.15-25.
- Zeller, B. (1997). Arbeitsplatznahes Lernen - Zusammenarbeit mit Betrieben, in: BIBB (Hrsg.): Chancengleichheit und innovative Ansätze in der beruflichen Bildung von Frauen, Berlin 1997

## 6. Glossar

- Céreq: Centre d'études et de recherches sur les qualifications (F)
- EDCE: *Employees developing competences for employability* (NL)
- FEST: Formation en situation de travail (F)
- KMU: Kleine und mittlere Unternehmen
- OffJT: *Off-the-Job Training* (J)
- OJT: *On-the-Job-Training* (J)
- SJT: *Structured On-the-Job Training* (NL)