

Prof. Dr. Martin Elbe

# **Lernförderlicher Arbeitsgestaltung (LefAg) im Innovationsprozess**

---

## ***Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.***

- **1988 Gründung der ABWF, Anschubfinanzierung durch BMBW**
  - **Begründung von QUEM (Qualifikationsentwicklungsmanagement), insbesondere in den neuen Bundesländern**
  - **1992 – 2009 drei QUEM Programme:**
    - Transformation Ost 1992 – 1995
    - Lernen im Prozess der Arbeit und im sozialen Umfeld 1996 – 2001
    - Lernkultur Kompetenzentwicklung 2002 – 2009
- ⇒ **Kompetenzmessung und -entwicklung als zentrale Herausforderung**
- **seit 2012 Entwicklung zur interdisziplinären, wissenschaftlichen Gesellschaft**
- ⇒ **neue Handlungsfelder**
-

***Lernförderliche Arbeitsstrukturen***

(z.B. Unternehmenskultur, Arbeitszeit, Karriereperspektiven, Anreizsysteme, betriebliche Gesundheit)

***Lernförderlichkeit im sozialen Umfeld***

(z.B. lernförderliche Infrastrukturen der Information, Kommunikation und Beratung vor allem auf regionaler Ebene)

***Neue Positionierung der institutionellen Weiterbildung***

( z.B. arbeitsprozessintegriertes Lernen als Bestandteil formeller Bildungsgänge und die Anrechnung informell erworbener Kompetenzen auf diese Bildungsgänge)

***Neue Instrumente der Kompetenzbewertung***

(z.B. altersbedingte Anpassung von Entwicklungsbedarfen im Lebenslauf)

***Aufbau einer Lernkulturberichterstattung***

(z.B. Indikatoren zum Stand lernförderlicher Arbeit und lernförderlicher regionaler Strukturen)

## Hintergrund LefAg

- traditionelle Arbeitsbeziehungen -> initiale Lernphase
- Taylorismus -> reduzierte Lernphase
- Humanisierung der Arbeit -> integrierte Lernphase
- Lernen im Prozess der Arbeit -> andauernde Lernphase

*=> neue Lernkultur?*

# Formen arbeitsbezogenen Lernens

## Lernförderliche Arbeit

- keine abgegrenzte Lernzeit
- keine Lernintention
- Arbeitsort = Lernort
- keine Lehrenden

## Arbeitsintegrierte Lernformen

- abgegrenzte Lernzeit
- bewusste Lehr- und Lernintention
- Arbeitsort wird *temporär* zum Lernort
- Lehrende sind Kollegen, betriebliche Experten oder Vorgesetzte

## Seminare und Kurse

- abgegrenzte Lernzeit
- bewusste Lehr- und Lernintention
- Arbeitsort und Lernort sind getrennt
- professionell Lehrende

## Doppelte Integration von Lernort und Lerninhalt

		Lernort	
		Bildung	Praxis
Lerninhalt	employability	Lernen für die Arbeit	Lernen in der Arbeit
	sociability	Lernen fürs Leben	Lebenslanges Lernen

The diagram illustrates the double integration of learning location and learning content. It is structured as a 2x2 grid. The top row represents the learning location (Lernort), divided into 'Bildung' (Education) and 'Praxis' (Practice). The left column represents the learning content (Lerninhalt), divided into 'employability' and 'sociability'. The four quadrants show the relationship between these elements: 'Lernen für die Arbeit' (Learning for work) in the top-left, 'Lernen in der Arbeit' (Learning in work) in the top-right, 'Lernen fürs Leben' (Learning for life) in the bottom-left, and 'Lebenslanges Lernen' (Lifelong learning) in the bottom-right. Double-headed arrows indicate reciprocal relationships between 'Lernen für die Arbeit' and 'Lernen in der Arbeit', and between 'Lernen fürs Leben' and 'Lebenslanges Lernen'. Additionally, vertical double-headed arrows connect 'Lernen für die Arbeit' to 'Lernen fürs Leben' and 'Lernen in der Arbeit' to 'Lebenslanges Lernen', suggesting a relationship between the two levels of learning content within each location.

## Voraussetzungen LefAg

Lern-, gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung hat zunächst drei *Voraussetzungen*:

1. Die Arbeitsgestaltung muss die jeweiligen arbeitsmedizinischen und ergonomischen Forderungen zum Vermeiden von Betriebsunfällen, Berufserkrankungen und sonstigen Arbeitsschäden einhalten.
2. Das Schicht- und Pausenregime muss optimiert sein.
3. Die geforderten Leistungsmengen pro Zeiteinheit müssen zumutbar sein, d.h. Zeit- bzw. Leistungsdruck als Dauerzustand sind zu vermeiden.

# LefAg-Checkliste

## 1. Organisatorische/technologische Konzeption der Fertigungs-, Verwaltungs- etc. Einheiten

z.B.:

- geringe Zentralisierung von Entscheidungen erfordert mehr Mitdenken, Mitverantwortung und dafür Lernen;
- flexible technische Systeme mit rascher Umstellbarkeit ⇒ mehr Lernanforderungen

## 2. Funktionsteilung Technik (Hard-/Software) – Mensch

z.B.:

- anspruchsvolle Funktionen beim Menschen erhalten; häufigere anstatt seltenere Eingriffe ⇒ Erhalten/Fördern der Leistungspotentiale des Menschen;
- wählbare Kommunikation/Kooperation mit Technik ⇒ breitere Lernchancen

## 3. Arbeitsorganisation insbesondere Arbeitsteilung/-kombination

z.B.:

- geringe Arbeitsteilung (= „ganzheitliche Arbeitsaufgabe“ erhalten), realisierbar durch:
- Arbeitsrotation, -erweiterung, -bereicherung;
- selbstorganisierende Gruppenarbeit

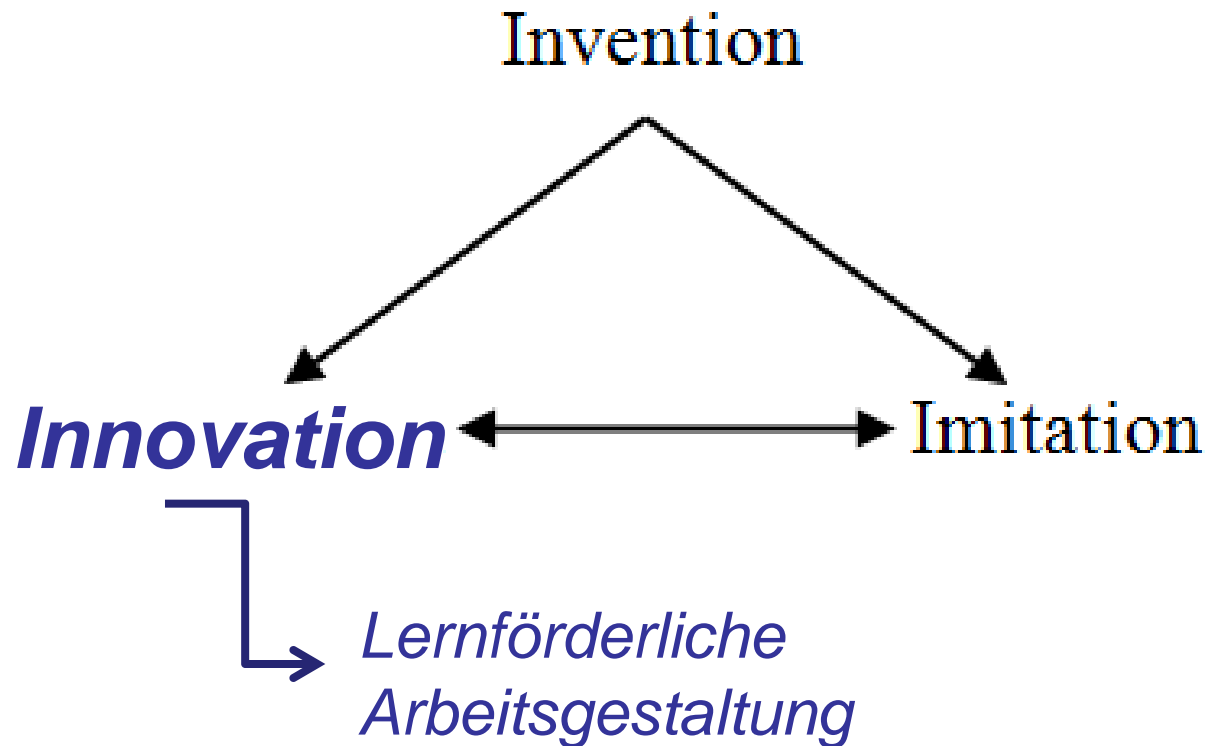
## 4. Partizipative Arbeitsgestaltung

z.B.:

- Vergabe von Aufträgen zur Verbesserung von Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung, Serviceleistungen etc. an Mitarbeitergruppen (z.B. in zeitweiligen Qualitätszirkeln o.ä.);
- Sammeln und Fördern von Vorschlägen/Ideen (Vorschlagswesen)

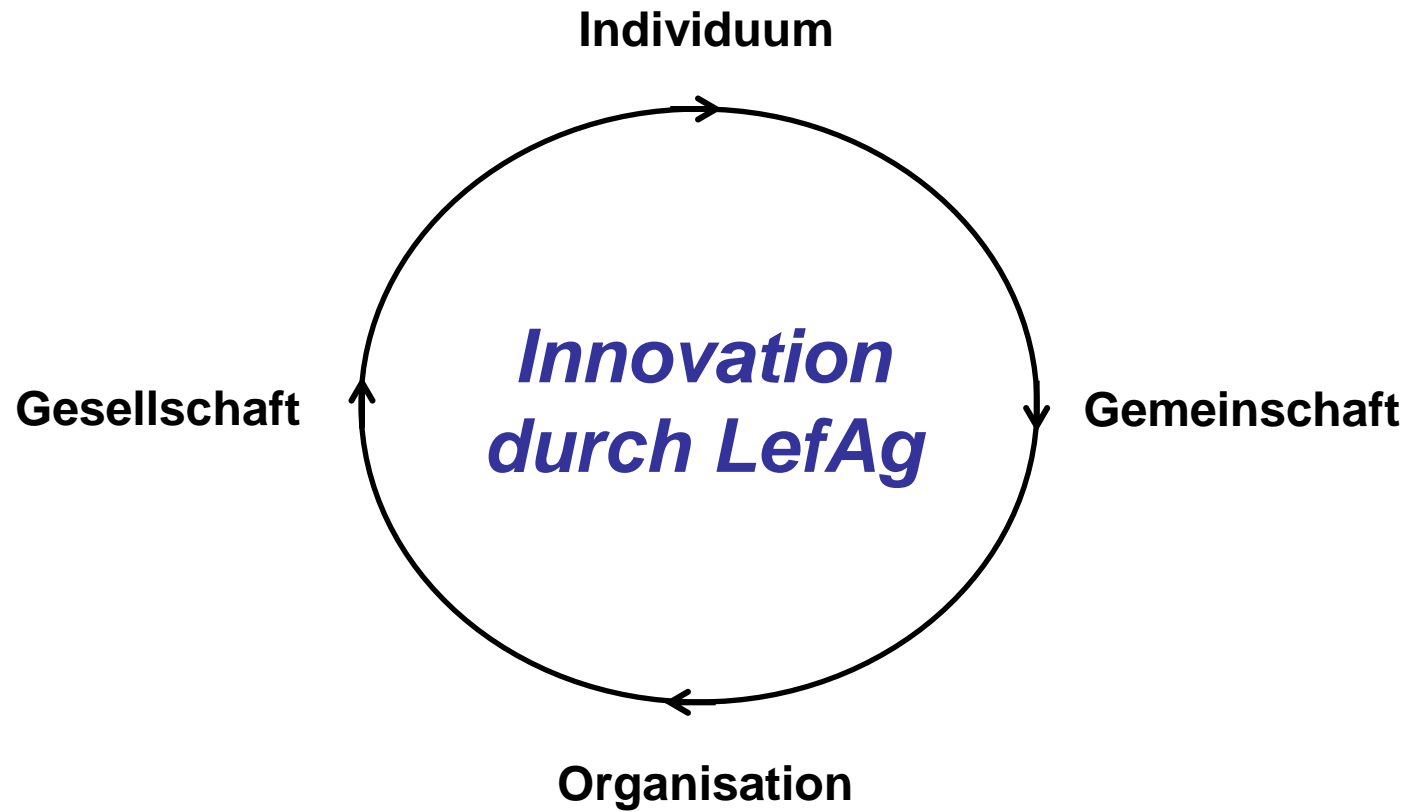


# *LefAg im Innovationsprozess*



*Lernförderliche  
Arbeitsgestaltung*

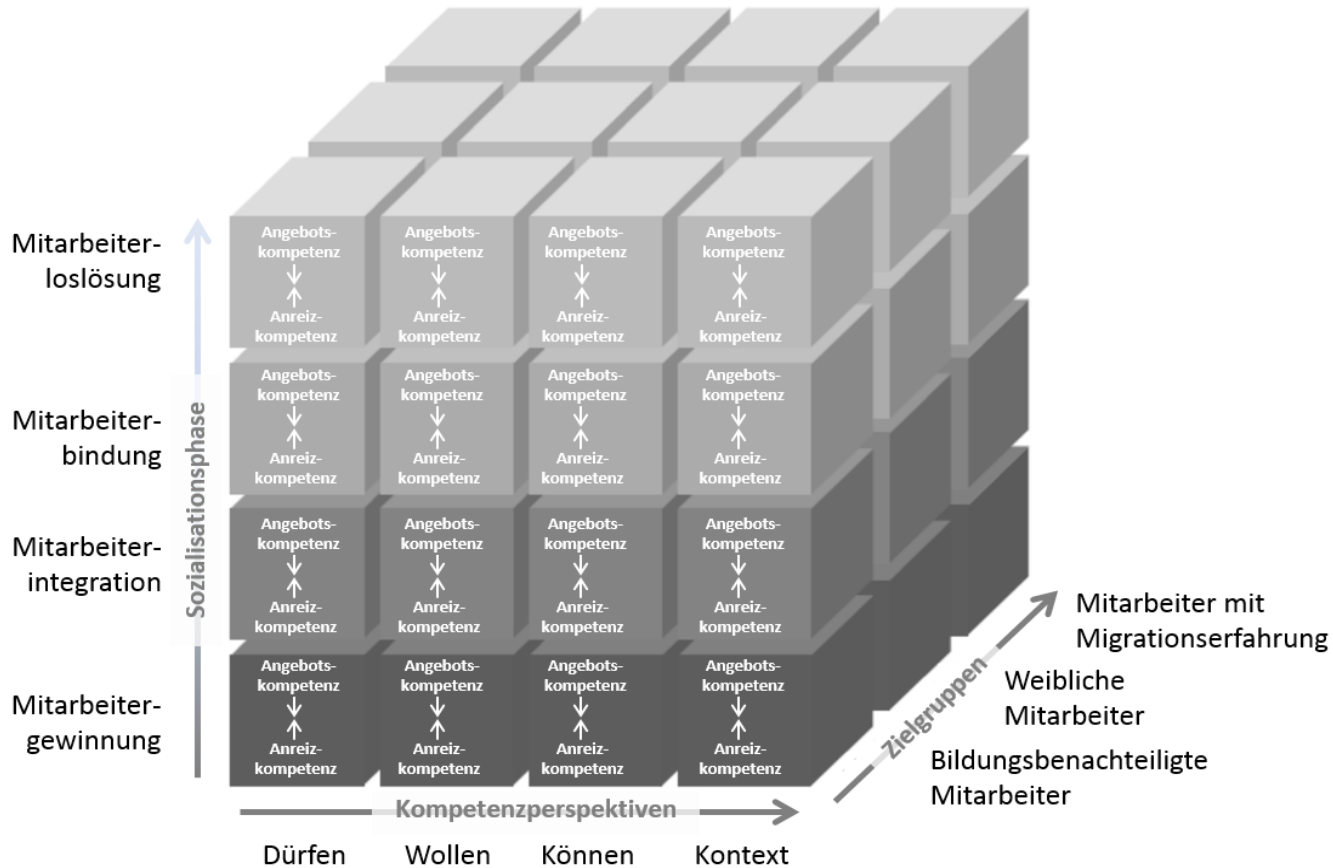
---



## Ansatzpunkte LefAg

- Klassische OE
  - Neue Lernkultur -> „Waterline“
  - Management von Ungewissheit
  - Differenzielle Kompetenzentwicklung
  - Individuelle Anreizkompetenz
  - Organisationale Angebotskompetenz
  - Neuer Wert des Lernens
-

# Differenzielle Kompetenzentwicklung



**=> Handlungsfelder Lernförderlicher Arbeitsgestaltung**

## Neuer Wert des Lernens

- Industrielle Zeitperspektive: time is money
- Fluide Zeitperspektive: learning is money

**=> *Ökonomie des Lernens***

---

***Vielen Dank!***

---