Bernhard J. Drees:

Die Einarbeitung in die Praxis als Schlüsselelement eines Bildungssystems der Zukunft. Ein Konzept für die Weiterentwicklung von Traineeausbildung in innovativen Unternehmen

ISBN 978-3-86618-372-8, ISBN 978-3-86618-373-5 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2009, 168 S., € 24.80

Trotz didaktisch ausgefeilter Konzepte scheinen weder formale Studien, Ausbildungen und Seminare noch die meisten Traineeprogramme wirklich ausreichende Lösungen für den allseits beklagten „Praxisschock“ zu bieten. In dieser Publikation wird sowohl nach Gründen hierfür gesucht als auch ein in der alltäglichen Organisationspraxis umsetzbares Lösungskonzept vorgestellt.

Wissen ist nicht Können! Arbeiten Lernen geht durch Lernen im Arbeitsprozess! Im theoretischen Teil werden Ansätze individuellen wie organisationalen Lernens vorgestellt. Im empirischen Teil wird das Einarbeitungsprogramm eines innovativen mittelständischen IT-Unternehmens untersucht. Im Ergebnis ist der Praxisschock unvermeidbar, weil Lernen *außerhalb* des Arbeitsprozesses aufgrund der unterschiedlichen Struktur von theoretischem Wissen und dem für die Praxis essentiellen Erfahrungswissen niemals vollständig auf den Arbeitsprozess vorbereiten kann. Die Lösung dieses Problems liegt in einem neuartigen Konzept für Traineeprogramme, dass Ansätze des situierten, systemischen und erfahrungsgeleiteten Lernens integriert.

Das entwickelte Konzept des *lösungsorientierten Erfahrungslernens* bietet eine fundierte und differenzierte Grundlage für die Gestaltung von Einarbeitungsprozessen als eine eigenständige Phase des Lernens und als ein eigenständiger Lernort (Professor Fritz Böhle, Universität Augsburg).

Schlüsselwörter: Traineeprogramme, Wissensmanagement,
Erfahrungswissen, erfahrungsgeleitetes Handeln und Lernen

Bernhard J. Drees (*1967), MBA, Dipl. Finw. (FH), studierte Finanzwirtschaft, Erwachsenenpädagogik und Organisationsentwicklung. Er ist tätig als Hochschuldozent, Trainer, Berater und Coach.

Bernhard J. Drees

Die Einarbeitung in die Praxis als Schlüsselelement eines Bildungssystems der Zukunft

Ein Konzept für die Weiterentwicklung von Traineeausbildung in innovativen Unternehmen

Rainer Hampp Verlag München, Mering 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86618-372-8 (print)
ISBN 978-3-86618-373-5 (e-book))
DOI 10.1688/9783866183735
1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhalt

Seite

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS IV

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS V

1 EINLEITUNG 1
1.1 Motivation für diese Arbeit 1
1.2 Kontext der Untersuchung 2
1.3 Forschungsfrage & Zielsetzung 4
1.4 Vorgehensweise & Aufbau der Untersuchung 4
1.5 Aufbau der Arbeit 6

2 PROBLEMSTELLUNG & UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND 7
2.1 Einarbeitung in die Praxis als Schlüsselelement des Bildungssystems 7
2.2 Prinzipien und Lernformen des Lernens im Arbeitsprozess 10
2.2.1 Handlungsorientierung und Selbststeuerung - Prinzipien des beruflichen Lernens 10
2.2.2 Lernformen im Prozess der Arbeit 12
2.3 Zusammenfassung & Fragestellung 13

3 THEORIEN DES WISSEN UND LERNENS - LERNEN IN DER PRAXIS 15
3.1 Individuelles und organisationales Wissen 15
3.1.1 Das Verständnis von Wissen als Ressource nach Probst und North 15
3.1.2 Implizites & explizites Wissen 16
3.1.3 Der Wissensbegriff der Münchner Schule 18
3.1.4 Der Wissensbegriff des Ansatzes des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Lernens 20
3.1.5 Systemisches Wissensverständnis 20
3.1.6 Organisationale Wissensbasis & Kompetenz 23
3.2 Modelle für individuelles Lernen 25
3.2.1 Lernen als Prozess zum Aufbau von Wissen 26
3.2.2 Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Lernen 26
3.2.3 Lernen aus systemischer Sicht 31
3.3 Ausgewählte Ansätze zum Lernen in der Gruppe 33
3.3.1 Soziales Lernen, situiertes Lernen & Communities of Practice 33
3.3.2 Das Konzept der informellen erfahrungsgeleiteten Kooperation 40
3.3.3 Das Konzept des „Action Learning“ 43
3.4 Organisationales Lernen 48
3.4.1 Das Bausteinmodell nach Probst ET AL. 49
3.4.2 Das SECI- Modell nach Nonaka 52
3.4.3 Der Ansatz der lernenden Organisation nach Peter Senge 56
3.4.4 Das Münchner Modell 57

4 UNTERSUCHUNGSFELD – UNTERSUCHUNGSDESIGN – METHODEN 59
4.1 Untersuchungsfeld & Untersuchungsziele 59
4.2 Zugang zum Feld 60
4.3 Untersuchungsdesign 60
4.4 Untersuchungsmethoden 62
4.4.1 Befragung in der Gruppe (Workshop) 62
4.4.2 Befragung durch leitfadengestützte Einzelinterviews 63
4.5 Anmerkungen zur Durchführung der Untersuchung 66
4.5.1 Erläuterungen zum Workshop 66
4.5.2 Erläuterungen zu den Einzelinterviews 67

5 ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN ERHEBUNG - 69
5.1 Workshop – Unbewertete Ergebnisse 69
5.2 Interviews – Vorgehensweise und Ergebnisse 72
5.3 Themenanalyse – Einsatz eines Codierverfahrens 72
5.4 Ein erster Eindruck 78
5.5 Auswertung nach Kategorien 78
5.5.1 Rahmenbedingungen 79
5.5.2 Lernorte 81
5.5.3 Lernwege 84
5.5.4 Struktur 91
5.5.5 Wissenstruktur 93
5.6 Zusammenfassung & Verbesserungsvorschläge aus der Praxis 95
5.7 Ausgewählte theoretische Ansätze im Fokus der Untersuchungsergebnisse ... 98

6 EIN KONZEPT FÜR LÖSUNGSORIENTIERTES ERFAHRUNGSLERNEN 104
6.1 Zur Vereinbarkeit von theoretischen Methoden & Praxisanforderungen 104
6.2 Konzeptionelle Grundlagen des Lösungsorientierten Erfahrungslernens 105
6.2.1 Systemtheoretische Grundlage 105
6.2.2 Erfahrungswissen als Kombination Impliziten und Expliziten Wissens . 106
6.2.3 Erfahrungslernen durch Handeln im Prozess der Arbeit 109
6.2.4 Lernen und Reflexion durch Reflektierendes Lernen 109
6.2.5 Von der Problemorientierung zur Lösungsorientierung 112
6.3 Der Lernkreislauf des Lösungsorientierten Erfahrungslernens 113
6.3.1 Phase 1 – Exploration 114
6.3.2 Phase 2 – Akquisition 116
6.3.3 Phase 3 – Aktion 117
6.3.4 Phase 4 – Reflexion 118
6.3.5 Phase 5 – Integration 119

6.4 Ein individuelles Konzept für die untersuchte Organisation 120
6.4.1 Aus Projekten lernen – Lessons learned & Mikroartikel 120
6.4.2 Situiertes, Soziales & kooperatives Lernen in Lernteam und CoP 122
6.5 Die Rahmenbedingungen 123
6.5.1 Motivation zur Weitergabe von Wissen 124
6.5.2 Lernzielvereinbarung 125
6.5.3 Erstellung von Wissenslandkarten 126
6.5.4 Bedeutung von Unternehmenskulturen 129
6.6 Die Beteiligten – Funktionen & Beziehungen 129
6.6.1 Einarbeitungsmanager 130
6.6.2 Abteilungsleiter 131
6.6.3 Mentor/Pate 131
6.6.4 Lernteam 132
6.6.5 Community of Practice 137
6.7 Lernprozessbegleitung durch Coaching 138
6.7.1 Coaching als Methode 138
6.7.2 Coaching zur Reflexion von Interaktionen & Lernen 139
6.7.3 Coaching zur Förderung von Selbstmanagement & Achtsamkeit 139
6.8 Zusammenfassung 141
6.9 Entwurf einer Lernarchitektur 142
7 EIGENE MEINUNG & AUSBLICK 144
7.1 Ein Ausbildungskonzept für die Zukunft - eigene Einschätzung 144
7.2 Aspekte möglicher Zukunftsentwicklungen 145
LITERATURVERZEICHNIS 147
ANHANG 156

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung	**MBA**	Master of Business Administration
Allg.	Allgemein (e/n/s)	**m.E.**	meines Erachtens
A.d.V.	Anmerkung des Verfassers	**o.a.**	oben angegebene
bzgl.	bezüglich	**o.ä.**	oder ähnliche(m/n/s)
bzw.	beziehungsweise	**o.g.**	oben genannte
CoP	Community (ies) of Practice	**o.S.**	ohne Seitenangabe
d.h.	das heißt	**o.V.**	ohne Verfasser
ebd.	ebenda	**orig.**	Original, im Original
engl.	Englisch	**s.o.**	siehe oben
f.	folgende	**sog.**	so genannt (e/r/s)
evtl.	eventuell	**SZ**	Süddeutsche Zeitung
ff.	fortfolgende	**tlw.**	Teilweise (n)
Hrsg.	Herausgeber	**u.**	Und
et al.	et alii	**u.a.**	unter andere (m/n)
etc.	et cetera	**u.ä.**	und ähnliche (m/n/s)
ggf.	gegebenenfalls	**vgl.**	vergleiche
griech.	griechisch	**vglw.**	vergleichsweise
HTML	HyperText Markup Language	**WWW**	World Wide Web
HTTP	Hyper Text Transfer Protocol	**z.B.**	zum Beispiel
IT	Informationstechnologie		
KMU	Klein- und mittlere Unternehmen		
lat.	Lateinisch		
M & A	Mergers and Acquisitions		

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Seite

ABBILDUNGEN

Abb. 1 – Drei Perspektiven auf die Forschungsfrage 5
Abb. 2 – Die Einarbeitung in die Praxis als Schlüsselelement des Bildungssystems 9
Abb. 3 - Die Wissenstreppe nach North 16
Abb. 4 – Die Objekt- und die Prozessperspektive auf das Wissen 19
Abb. 5 – Die Wasser-Analogie zum Wissen 19
Abb. 6 – Zusammenhang von Lernen und Wissen 31
Abb. 7 – Systemisches Lernen in drei Stufen 32
Abb. 8 – Die vier Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften 38
Abb. 9 – Grundstruktur Action-Learning-Beziehungen für teilnehmenden Projektleiter 45
Abb. 10 – Bausteine des Wissensmanagements 50
Abb. 11 – Spiralmodel der Wissensgenerierung 53
Abb. 12 – Spiralmodel der Wissensschaffung im Unternehmen 55
Abb. 13 – Organisationaler & individueller Lernzyklus 58
Abb. 14 – Das Bild der Einarbeitungszeit von T3 70
Abb. 15 – Der Weg zum Erfahrungswissen 107
Abb. 16 – Erfahrungswissen durch objektivierendes & subjektivierendes Arbeitshandeln 108
Abb. 17 – Die drei Lernmodi des Lösungsorientierten Erfahrungslernens 111
Abb. 18 – Der Problemlösekreis nach Greif 113
Abb. 19 – Der Lernkreislauf des Lösungsorientierten Erfahrungslernens 114
Abb. 20 – Integration von Lessons learned in den Projektprozess 121
Abb. 21 – Basisdesign MikroArt 122
Abb. 22 – Wissenslandkarte der Organisation 127
Abb. 23 – Wissenstopographie (Beispiel) 127
Abb. 24 – Wissensquellenkarte (Beispiel) 128
Abb. 25 – Die Beteiligten am Lernprozess 130
Abb. 26 – Architekturentwurf für ein Einarbeitungsprogramm 143

Seite

TABELLEN

Tab. 1 – Systematisierung betrieblicher Lernformen 12
Tab. 2 – Die Wissensarten: implizit und explizit 17
Tab. 3 – Merkmale der Grundbegriffe Daten, Informationen und Wissen 22
Tab. 4 – Formen der Reflexion beim Action Learning 47
Tab. 5 – Workshop Phase 1 – Ergebnisse 69
Tab. 6 – Kategorien zur Themendarstellung 74
Tab. 7 – Leitfragen für den Beobachtungsbogen 117
Tab. 8 – Leitfragen zur Reflexion der Beobachtung 119
Tab. 9 – Übersicht über Zirkelkonzepte 134
Tab. 10 – Ablauf der Kollegialen Fallberatung 135

1 Einleitung

Bevor die inhaltliche Beschäftigung mit dem Thema beginnt, möchte ich kurz erzählen, wie das Thema und ich zueinander fanden, woraus sich die Motivation für diese Arbeit speist, in welchem Umfeld sich das Thema befindet, welche Untersuchungsfragen sich herauskristallisierten und wie das Buch und die Untersuchung aufgebaut sind. Im Text habe ich der besseren Lesbarkeit halber vielfach die männliche Form verwendet. Wo sich kein anders lautender Hinweis findet, ist immer die weibliche Form mitgemeint.

1.1 Motivation für diese Arbeit

Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis
ist in der Theorie kleiner als in der Praxis

Das Thema Wissen, Lehren und Lernen hat mich schon mein ganzes bisheriges Leben hindurch begleitet. Wurde das ursprüngliche Berufsziel des Lehrers aus verschiedensten Gründen nicht weiter verfolgt, wurde ich in wechselnden Rollen als Lehrender und Lernender privat wie beruflich immer wieder mit dem Problem konfrontiert, wie Lernen zu gestalten ist, das der Lernende auch wirklich lernt was er lernen will, und sowohl der Lernende wie der Lehrende nicht Überforderung, Angst, Druck, Stress und Freudlosigkeit sondern Freude und Spaß am Lernen haben. Noch zwanzig Jahre nach meinem Mathematikabitur wachte ich gelegentlich nachts schweißgebadet auf, weil ich träumte in der Abiturprüfung zu sitzen und nichts zu wissen. Zudem stellte sich mir oft wohl bedingt durch eine ausgeprägte kritische Neugier die Frage: Und was mach ich jetzt mit all dem Gelernten? Immer im Glauben, dies gehe nur mir so, hatte ich zwei folgenreiche Begegnungen, die mich veranlassten, mich diesem Thema intensiv zu nähern. Wohl bedingt durch die langjährige Berufserfahrung kamen immer wieder junge Kollegen und Kolleginnen zu mir und suchten Rat und Unterstützung. Eines Nachmittags seufzte eine junge bestens an der Fachhochschule ausgebildete Kollegin, nachdem sie ihr erstes Jahr Praxis hinter sich hatte und vom Außendienst zurückkehrte:

„Wofür habe ich das alles gelernt? Wir wissen alles, und können nichts!“

Dieser Ausruf sensibilisierte mich für den Unterschied von Theorie und Praxis. Wenige Wochen später kam eine andere, ebenfalls hervorragend ausgebildete Kollegin zu mir und bat um ein Gespräch. Im Laufe des Gesprächs brach sie in Tränen aus und berichtete, sie wisse nicht mehr, was sie tun solle, sie arbeite nur noch, habe keine Freizeit mehr, träume nachts von der Arbeit. Auf weiteres Nachfragen erzählte sie, die Theorie sei kein Problem, aber sie wisse einfach nicht, wie sie vorgehen soll, wie sie ein Problem in der Praxis angehen soll, und das hätte ihr niemand beigebracht.

Diese beiden Begegnungen bewegten mich sehr und erinnerten mich an meine Situation. Da ich zudem selbst seit vielen Jahren sowohl in der Aus- wie Fortbildung tätig war, reifte der Entschluss, mich mit dem Thema Einarbeitung in die Praxis intensiv zu beschäftigen.

Über die persönlich Ebene hinaus hat das Thema Bildung, Praxislernen, Lebenslanges Lernen etc. in den letzten Jahren eine steig wachsende Bedeutung in der öffentlichen Wahrnehmung gewonnen:

1.2 Kontext der Untersuchung

Wissenschaft und *Forschung* weisen auf die Entwicklung von Wissen als dominanter Produktivkraft zu einer bedeutenden Ressource hin (WILLKE, 2007, S. 27), die die einzige Ressource sei, „welche sich durch Gebrauch vermehrt“ (PROBST et al. 1999, S. 17). Für die Unternehmen sei in der Folge Wissensmanagement eine Herausforderung für alle Unternehmen, welche in der Wissensgesellschaft überleben und ihre Wettbewerbsposition ausbauen wollen (PROBST et al. 1999, S. 17). Die Lernfähigkeit einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen stelle insbesondere in der Wirtschaft mit wachsendem Druck am Markt in jedem Fall einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar (REINMANN-ROTHMEIER, 2001, S. 7). Hiervon ist aber nicht nur das Fachwissen betroffen, sondern der souveräne Umgang mit den alltäglichen, weder vollständig planbaren noch beschreibbaren Unwägbarkeiten, der immer häufiger eine zentrale Handlungsherausforderung in verschiedensten Arbeitsfeldern darstellt (BAUER/MUNZ, 2004, S. 64). In der Folge werden Kompetenz und Erfahrung immer mehr zum entscheidenden Humankapital eines Unternehmens (ERPENBECK, 2004, S. 321). Zentral sei der Spagat, wie einerseits Erkenntnisse im engeren Sinn als reines Sach- Fachwissen angeeignet, und andererseits Willens- und Entscheidungsleistungen ausgeprägt und schließlich Kompetenzen als individuelle Selbstorganisatonsdispositionen entwickelt werden können (ERPENBECK, 2004, S. 320).

Von *politischer* Seite fordert die Kanzlerin ANGELA MERKEL eine Wandlung der Bundesrepublik Deutschland in eine Bildungsrepublik Deutschland und fordert, dass „Lernen und Bildung für das ganze Leben als Normalität“ erklärt werden (BAUCHMÜLLER/SCHULZ, 2008, S. 5). Die Bundesministerin für Bildung und Forschung, ANNETTE SCHAVAN, weist in der SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG auf den u.a. demografisch bedingten fehlenden Nachwuchs bei steigendem Bedarf an qualifizierten Kräften hin und fordert die Öffnung für ausländische Mitarbeiter (SZ. V. 26/27. Januar 2008, S. V2/11). Vertreter des Bundesministeriums für Bildung und Forschung kritisieren die tayloristische Sichtweise der Trennung von Arbeiten und Lernen, und fordern, diese im Interesse von Entwicklung auflösen und zu ersetzen durch eine auf Kompetenzentwicklung ausgerichtete Lernkultur (SAUER, 2004, S. 322). Das lernende Individuum wird dabei gefordert als „Souveräner Lerner, der

aus seiner Kompetenz und Erfahrung jeweils Problemlösungen entwickelt (SAUER, 2004, S. 323). Hierzu müssten lernförderliche Strukturen geschaffen werden, Arbeitsplätze, Arbeitsprozesse und auch das soziale Umfeld lernförderlich gestaltet werden (SAUER, 2004, S. 323).

Von Seite der *Wirtschaft* wird auf die wachsende Zahl der offenen Stellen hingewiesen, gleichzeitig aber die mangelnde Qualifikation der Bewerber beklagt (WESSEL, 2008, S. 45).

Auf dem *Bildungssektor* liegt Deutschland im internationalen Vergleich laut OECD abgeschlagen auf Platz 23 von 30, unterdurchschnittlich viele Schulabgänger studieren, und unterdurchschnittlich wenig Abgänger eines Jahrgangs haben einen Hochschulabschluss (REINISCH, 2007, S. 24), 76.000 Jugendliche brechen im Jahr die Schule ab (FEHRMANN, 2008, S. 18). Der Aufbau der bisherigen grundständigen akademischen Ausbildung in Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten mit Diplomabschlüssen wurde im Rahmen des Bologna- Prozesses abgeschafft und auf Bachelor- und Masterstudiengänge umgestellt. Den Bachelor-Titel bekommt, wer sechs Semester bestanden hat, der Master ist, sofern man einen Studienplatz bekommt, nach zwei weiteren Jahren Aufbaustudium möglich (FRIEDMANN et al., 2008, S.56). Dies soll erreicht werden z.B. durch eine Straffung der Curricula und Verkürzung der Praxiszeiten (FRIEDMANN et al., 2008, S.58).

Innerhalb der Unternehmen verändert der Wandel in der Arbeitswelt das Lernen in Unternehmen nachhaltig (REUTHER, 2006, S. 89). Die Veränderungen in den Lebens- wie Arbeitswelten lassen allerdings immer deutlicher werden, dass zu ihrer Bewältigung die Beschränkung auf objektivierbares Wissen nicht mehr ausreicht (BAUER/MUNZ, 2004, S. 61) und der Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft den Begriff von Wissen verändert (WILLKE, 2007, S. 27.).

An dieser Stelle setzt die Untersuchung an mit der Frage, wie die Einarbeitung in die Praxis gestaltet werden kann, damit die Lernenden so schnell wie möglich für Organisationen produktiv tätig sein können. Aus den oben aufgezeigten unterschiedlichen Perspektiven auf die Themen Wissen und Lernen für und in der Praxis ist ersichtlich, dass es sich hierbei nicht um das isoliert zu betrachtenden Problem der *einzelnen* Personen handelt, sondern das die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern ein Schnittpunkt der Bereiche Bildung, Wissensmanagement, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung darstellt, sowie immer vor dem Hintergrund des Individuums als teil der Gesamtorganisation zu sehen ist. In Kapitel zwei werden die Problemstellung, der Untersuchungsgegenstand und der Aufbau der Untersuchung ausführlich beschrieben. Zusammenfassend ist der Gegenstand der Untersuchung ein organisiertes, außerhalb des formalen Bildungswesens befindliches innerbetriebliches Einarbeitungsprogramm, das zu keinem anerkannten Abschluss führt.

1.3 Forschungsfrage & Zielsetzung

Aus meinen unter 1.1. gemachten persönlichen Erfahrungen und dem unter 1.2. beschriebenen Kontext ließ sich die Annahme ableiten, dass die bisherige Einarbeitung von neuen Mitarbeitern in die Praxis nicht so effektiv ist, wie sie sein könnte. In der Folge stellte sich die Frage, wie die Einarbeitung in die berufliche Praxis gestaltet werden kann, dass Lernende mit Freude Lernen und Organisationen schnell aber passgenau eingearbeitete Mitarbeiter bekommen und dabei den „Praxisschock" aus dem Unterschied zwischen Theorie und Praxis möglichst klein zu halten. Aus den beschriebenen Überlegungen heraus wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

Wie sieht ein Traineeprogramm aus, das Erkenntnisse und Konzepte der Lernforschung systematisch berücksichtigt?

Aus der Forschungsfrage konnten die Ziele der Untersuchung abgeleitet werden. ERSTES ZIEL der Untersuchung ist die Identifizierung von relevanten Einflussfaktoren, Problemfeldern und ggf. deren Lösungsmöglichkeiten.

Dieses Ziel wird verfolgt durch die Beantwortung konkreter Fragen, die sich auf das untersuchte Einarbeitungsprogramm und das individuelle Lernverhalten der Trainees beziehen: (vgl. KUCKARTZ et al. 2007, S. 18). Diesen vom untersuchten System erarbeiteten Verbesserungsvorschlägen wird dem Ressourcen- und Lösungsorientierten Ansatz der Systemischen Beratung folgend (SCHLIPPE/SCHWEITZER, 2003, S.124) eine besondere Bedeutung zugemessen. Auf diesen Ergebnissen aufbauend wird das zweite Ziel der Untersuchung verfolgt.

ZWEITES ZIEL der Untersuchung ist die Erarbeitung eines weiterentwickelten Konzepts zur Einarbeitung von Mitarbeitern in die Praxis.

1.4 Vorgehensweise & Aufbau der Untersuchung

Zwei Perspektiven auf die Einarbeitung in die Praxis

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und der Erreichung der o.a. Ziele wurde die Verknüpfung von zwei Zugängen im Rahmen eines explorativen Vorgehens gewählt. Der *lerntheoretische Zugang* besteht aus einer Erarbeitung von für die Forschungsfrage als relevant erachteten ausgewählten Erkenntnissen aus den Bereichen individuelles und organisationales Lernen, Wissen und Wissensmanagement.

Der zweite Zugang sind die *Erfahrungen Betroffener*. Unter dem Leitgedanken, Beteiligte zu Betroffenen und Betroffene zu Beteiligten zu machen, werden die Erfahrungen bisheriger Absolventen eines Traineeprogramms unter Anwendung sozialwissenschaftlicher Diagnoseinstrumente gesammelt und ausgewertet. Anhand von drei Trainees, die ein Einarbeitungsprogramm in einer mittelständische Firma absol-

viert haben, wird die erlebte Einarbeitung untersucht und versucht, mögliche Ansätze zur Weiterentwicklung zu finden.

Die Untersuchung des Traineeprogramms weist sowohl summative wie formative Elemente auf. Summativ ist die Untersuchung bezüglich der konkreten Einarbeitung der ausgewählten Trainees im Zeitraum 2007/2008. Da die Einarbeitungsphase jedoch auch als Programm angesehen werden kann, das regelmäßig bei jeder Neueinstellung erneut realisiert wird und durch einen schleifenförmigen Rückkoppelungsprozess (vgl. hierzu das Grundmodell der systemischen Schleife (KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 2004, S. 45) durch Einbeziehung für den Lernprozess relevanter Themenfelder optimiert wird, weist die Untersuchung diesbezüglich einen formativen Charakter auf (vgl. KUCKARTZ et al. 2007, S. 19).

Die Erkenntnisse aus diesen beiden Zugängen werden miteinander verknüpft und münden in ein weiterentwickeltes Konzept zur Einarbeitung von neuen Mitarbeitern.

Um möglichst viele Perspektiven auf das zu untersuchende Thema zu erhalten, und möglichst viele der o. a. Vorteile der jeweiligen Formate zu verbinden, wurde eine Kombination von Literaturrecherche, Mehrpersonensetting (Workshop) und Einpersonensetting als Datenquellen ausgewählt. Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Perspektiven auf die Untersuchungsfrage (Forschungsfrage):

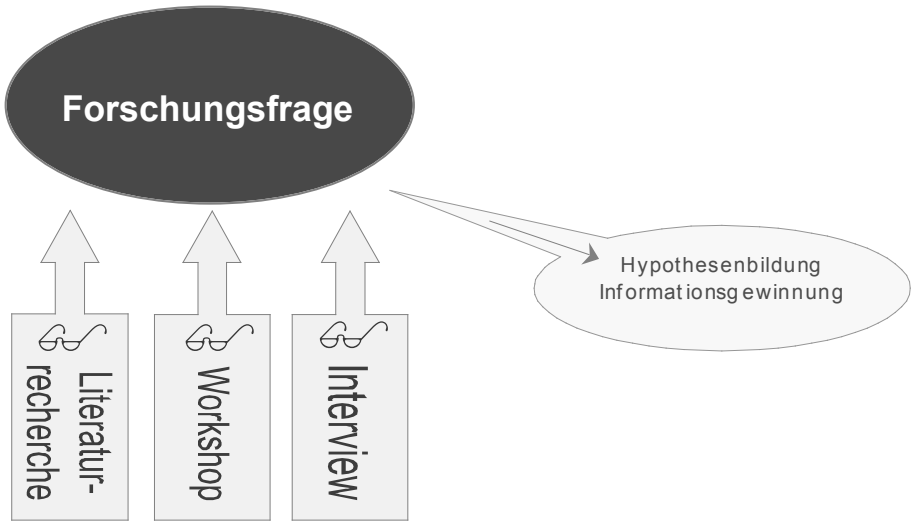

Abb. 1 – Drei Perspektiven auf die Forschungsfrage

Quelle: eigene Zusammenstellung

Durch den Zugang zum Thema über die drei Datenquellen Durchführung eines Workshops, Durchführung der Interviews und Literaturrecherche konnte eine Datentriangulation gewährleistet werden (FLICK, 2005, S.330). Die Überlegungen zum Untersuchungsdesign sowie eine weitere Differenzierung hinsichtlich des verwendeten Einzelinterviews werden ausführlich in Kapitel 4 dargelegt.

Zur Qualitätssicherung wurden zwischen jedem Schritt im Forschungsprozess Reflexionsphasen zur Standortbestimmung und ggf. Reorganisation der Aktivitäten eingebaut und durchgeführt (FROSCHAUER/LUEGER, 2003, S. 168) und supervidiert (FROSCHAUER/LUEGER, 2003,S. 169).

1.5 Aufbau der Arbeit

In *Kapitel 1* wird die Motivation für diese Arbeit dargelegt, der Kontext des Themas und dessen Bedeutung beschrieben, die Untersuchungsfrage und die Untersuchungsziele vorgestellt und der Aufbau der Untersuchung beschrieben.

In *Kapitel 2* werden die Problemstellung und der Untersuchungsgegenstand erläutert.

In *Kapitel 3* werden theoretische Erkenntnisse, Konzepte und Modelle zum Begriff des Wissens an sich, zum individuellen Lernen, zum Lernen in der Gruppe und zum organisationalen Lernen bzw. Wissensmanagement vorgestellt.

In *Kapitel 4* wird das Untersuchungsfeld, die Überlegungen zum Untersuchungsdesign und zu den ausgewählten Untersuchungsmethoden aufgeführt.

In *Kapitel 5* werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung und die Verbesserungsvorschläge aus der Praxis vorgestellt und vor diesem Hintergrund die Erkenntnisse der Lerntheorie diskutiert.

In *Kapitel 6* werden die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung und des lerntheoretischen Teils verknüpft und ein eigenes ganzheitliches Konzept zur Weiterentwicklung der Traineeausbildung in die Praxis vorgestellt.

In Kapitel 7 wird eine eigene Einschätzung vorgenommen und ein Ausblick in die Zukunft gewagt.

2 Problemstellung & Untersuchungsgegenstand

Dummheit gibt's gratis – Die Ökonomie der Bildung

Mit diesem Titel und der Eingangsfrage: *Lohnt sich Bildung?*
leitet Gabriele FISCHER, Chefredakteurin des Wirtschaftsmagazins „Brand Eins" die Mai-Ausgabe mit dem Schwerpunktthema Bildung ein. Bildung ist wieder in aller Munde. In Kapitel eins wurden bereits kurz unterschiedliche Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand aufgezeigt und die Untersuchungsfrage in der aktuellen Diskussion verortet und die Problemrelevanz aufgezeigt. In diesem Kapitel wird der Untersuchungsgegenstand näher beleuchtet und präzisiert.

2.1 Einarbeitung in die Praxis als Schlüsselelement des Bildungssystems

Ziel des Bologna-Prozesses war vorgeblich mehr Praxisorientierung in Lehre und Forschung an Hochschulen zu bringen, um der Wirtschaft schnell qualifizierte Fachkräfte zu bringen (LOTTER, 2008, S. 63). Diese Abkehr vom Humboldtschen Bildungsideal als Lernen zum Selbstzweck oder Lernen fürs Leben zeigt den Problembereich auf, innerhalb dessen sich der Untersuchungsgegenstand befindet. Folgten die Universitäten in früherer Zeit dem Humboldtschen Ideal, musste die fachpraktische Ausbildung andernorts erfolgen. Für den nichtakademischen Nachwuchs wurde -zumindest in Deutschland- das Duale System geschaffen. Hiermit ist kein Recyclingsystem, auch kein bildungspolitisches-, gemeint, sondern das *Duale Berufsausbildungssystem*. Hierunter versteht man die parallele Ausbildung in Betrieb und Berufsschule. Der praktische Teil der Ausbildung wird den Auszubildenden in den Betrieben vermittelt, den theoretischen Teil übernimmt die Berufsschule. Formale Merkmale sind die Durchführung in einem geordneten Ausbildungsgang, die Vermittlung einer breit angelegten beruflichen Grundbildung, die Vermittlung der für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit notwendigen fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse und der Erwerb der erforderlichen Berufserfahrung (o.V. WIKIPEDIA [online], 2008). Ohne näher auf Vor- oder Nachteile des Duales Berufsausbildungssystems in der Praxis einzugehen, liegt die Besonderheit dieses Systems in der Verbindung von institutionalisiertem Lernen und praktischem Tun (BÖHLE, 2007, S.1). Einen Großteil der Mitarbeiter in Unternehmen und Verwaltungen durchlaufen jedoch andere Bildungswege, seien es akademische Bildungswege an Fachhochschulen oder Universitäten, oder nichtakademische Bildungswege an anderen schulischen oder außerschulischen Einrichtungen, oder haben zwar einen Abschluss im Rahmen eines Dualen Berufsausbildungssystems gemacht, üben aber am neuen Arbeitsplatz eine Tätigkeit aus, die weit über das bisher Gelernte hinausgeht oder sogar fachfremd