

Patric Raemy, Antje Barabasch, Anna Keller, Gaby Walker

► Nachhaltige Lernkultur in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt

Der gesellschaftliche Wandel und die Forderung nach nachhaltigen Entwicklungen führt zu tiefgreifenden Veränderungen in der betrieblichen Berufsbildung. Deren Akteure sind gefordert, sich an neuen Werten und Normen zu orientieren und unterschiedliche Spannungsverhältnisse auszuhandeln. Unsere Studie untersucht anhand von vier Fallstudien in großen Schweizer Unternehmen diese Aushandlungsprozesse und die Rolle zukunftsorientierter Lernkulturen bei der Förderung des Bewusstseins für nachhaltiges Handeln. Die Analyse der 177 qualitativen Interviews zeigt, dass etablierte, akzeptierte und gelebte Lernkulturen helfen, Spannungsverhältnisse zwischen Veränderung und Stabilität nachhaltig zu moderieren, neue Ideen und Ansätze zu generieren und Arbeitskräfte auf neue Entwicklungen vorzubereiten.

1 Lernkulturen im Lichte des gesellschaftlichen Wandels

Heutige gesellschaftliche Herausforderungen fordern neue innovative Ausbildungskonzepte und Ansätze in der betrieblichen Berufsbildung. Lehrbetriebe und deren Akteure sind gefordert, sich ständig den technischen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Veränderungen anzupassen. Eine Herausforderung ist dabei, die Flexibilität und Schnellebigkeit der Arbeitswelt mit den von Organisationen benötigten stabilen, langfristigen und nachhaltigen Strukturen zu vereinen. Die an der betrieblichen Berufsbildung beteiligten Akteure sollen sich den schnellen Veränderungen anpassen, sich an der übergeordneten Vision der Berufsbildung orientieren, die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Beruf wahren und mit produktiver Arbeit ökonomische Ziele erreichen. Unsere Studie untersucht, wie Arbeitskräfte auf diese Erwartungen und Spannungsverhältnisse vorbereitet werden und welche Rolle zukunftsorientierte Lernkulturen bei der Förderung des Bewusstseins für nachhaltiges Handeln in einem ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortlichen Sinne haben. Basierend auf bildungswissenschaftlichen und soziologischen Theorien zur Aushandlung, Akzeptanz und Institutionalisierung von neuen Lernkulturen in der Berufsbildung sowie 177 qualitativen Interviews mit Akteuren der Berufsbildung aus vier verschiedenen Branchen, leiten wir induktiv eine theoretische Basis zur Analyse der Rolle von Lernkulturen bei nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung her.

In einem ersten Schritt besprechen wir die Bedeutung und die Herkunft des Konzepts „Lernkultur“ (vgl. SONNTAG u. a. 2004) und dessen Nutzen für die Thematisierung von Berufsbildung und nachhaltiger Entwicklung. Anschließend beschreiben wir die Spannungsverhältnisse zwischen einer nachhaltigen Lernkultur und einer sich schnell verändernden Arbeitswelt. Ziel dieses Beitrags ist es, branchenübergreifend die Rolle von innovativen Lernkulturen für nachhaltige Entwicklungen in der betrieblichen Berufsbildung zu untersuchen und dabei Faktoren für eine gelingende und nachhaltige Lernkultur zu definieren und zu diskutieren. Wir argumentieren, dass Lernkulturen dann erfolgreich sind, wenn sie von den organisationalen Akteuren nachhaltig und langfristig mitgetragen werden. Eine etablierte, akzeptierte und gelebte Lernkultur könnte helfen, Spannungsverhältnisse zwischen Veränderung und Stabilität nachhaltig zu moderieren und Arbeitskräfte auf neue Entwicklungen vorzubereiten.

Unsere Gedanken fassen wir in einem Modell zur Analyse von nachhaltigen Lernkulturen zusammen. Dabei werden die Rolle von Lernkulturen in der Berufsbildung sowie wichtige Aspekte, Interaktionen und Spannungsverhältnisse innerhalb der Organisationen und deren Akteuren in einer sich wandelnden Umwelt beleuchtet. Diese theoretische Fundierung könnte in zukünftigen Studien helfen, die Forschungsabsicht bei der Analyse der Rolle von Lernkulturen bei nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung genauer zu definieren.

2 Förderung nachhaltiger Entwicklung durch zukunftsorientierte Lernkulturen?

Zwischen dem Begriff der „Lernkultur“ und nachhaltigen Entwicklungen sehen wir einige Gemeinsamkeiten, weil beide Entwicklungen einen langfristigen Wandel von Wahrnehmungen, Werten, Normen und Praktiken zum Ziel haben. Studien zu Lernkulturen in Unternehmen untersuchen neue Ansätze des betrieblichen Lernens und Lehrens sowie die Wahrnehmung, Aushandlung und Umsetzung von Ausbildungskonzepten. Dabei liegt der Fokus auf den Lernumgebungen, Praktiken und Prozessen des Arbeitens und Lernens sowie den Einstellungen, Werten und Überzeugungen der involvierten Akteure (vgl. BARABASCH/KELLER 2021). Lernkulturen sind deshalb Indikatoren für den Stellenwert des Lernens, der Kompetenzentwicklung, der Mitarbeitenden und der Innovativität innerhalb des Unternehmens (vgl. SONNTAG u. a. 2004). Weil neue Lernkulturen als Phänomene gesehen werden können, welche aus Umbruchs- und Herausforderungssituationen in der Gesellschaft entstehen (vgl. DOHMEN 1996), bietet sich die Integration von Lernkulturen in der Untersuchung zu nachhaltigen Entwicklungen bei der betrieblichen Berufsbildung an. Obwohl sich unser Fokus nicht explizit auf Umweltschutz richtet, ist die Analyse der Lernkulturen wichtig, weil diese, durch ihren ständigen Bezug zu Wandlungsprozessen und Modernisierung, als Mittel zur Etablierung des lebenslangen Lernens und zur Flexibilisierung des Lernens gesehen werden. Nach Koller (2021) ist das Ziel von neuen Lernkulturen, das Lernen als zentralen Faktor und eine Kultur der nachhaltigen Anpassungsfähigkeit zu etablieren. Dabei sollen eine Kultur

des lebenslangen Lernens und ein Bewusstsein, mit Veränderungen und Neuerungen konstruktiv umgehen zu können, bei den an der betrieblichen Berufsbildung beteiligten Akteuren eingeführt werden.

Der Schwerpunkt unserer Untersuchung liegt auf zukunftsorientierten und innovationsfördernden Ausbildungskonzepten und den einer nachhaltigen Entwicklung zugrunde liegenden Aushandlungsprozessen. Ziel unserer Studie ist es, ein besseres Verständnis zu erlangen, wie neue Ansätze des nachhaltigen Lernens und damit einhergehende zukunftsorientierte Werte und Normen von den an der Berufsbildung beteiligten Akteuren wahrgenommen, ausgehandelt, internalisiert und umgesetzt werden. Die Arbeitswelt kann als kritischer Ort gesehen werden, in dem sich entscheidende Innovationen eines Transformationsprozesses vollziehen (vgl. MELZIG/KUHLMEIER/KRETSCHMER 2021). Die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung in der (Ausbildungs-)Praxis kann deshalb als entscheidender Faktor für den gesellschaftlichen Wandel gesehen werden. Wir nehmen an, dass nachhaltige Entwicklungen, aber auch innovationsbegünstigende Lernkulturen dann erfolgreich sind, wenn der kulturelle, gesellschaftliche und normative Wandel für alle Beteiligten greifbar ist und gelebt wird. Wir nehmen außerdem ebenfalls an, dass insbesondere in der Berufsbildung der langfristigen Entwicklung zur Nachhaltigkeit eine schnelllebige, weitgehend ökonomisch orientierte, Arbeitswelt entgegensteht. In unserer Studie wird dieses Spannungsverhältnis aufgezeigt, analysiert und eingeordnet. Wir fragen deshalb, wie neue Ansätze der betrieblichen Ausbildung von den beteiligten Akteuren wahrgenommen, ausgehandelt, umgesetzt und nachhaltig internalisiert werden. Bei der Untersuchung von solchen Transformationsprozessen bietet sich der Fokus auf Lernkulturen an, weil damit ein ganzheitliches Bild des betrieblichen Lernens gezeichnet werden kann. Allerdings ist noch nicht klar, welche Rolle innovative Lernkulturen bei der Förderung von nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung haben. Hier setzen wir mit unserer Studie an, mit dem Ziel, eine theoretische Basis für weitere Studien induktiv herzuleiten.

3 Erhebungs- und Auswertungsmethode der Fallstudien

In der Zeit von 2017 bis 2020 wurden vier explorative Fallstudien zu Lernkulturen in Unternehmen durchgeführt. Wir waren in Unternehmen, welche innovative Ausbildungskonzepte umsetzen und zu den größten Lehrbetrieben der Schweiz gehören. Die Betriebe gehören zu den führenden Unternehmen in Branchen der Telekommunikation, Informationstechnik, Transport, Verkehr, Logistik, Finanzen und Pharma.

Die Datenerhebung erfolgte an unterschiedlichen Standorten der Unternehmen in drei Sprachregionen der Schweiz. Die Fallstudien zielten darauf, in Erfahrung zu bringen, wie (1) die Lernprozesse durch die Lernenden, Auszubildenden, Coaches und das Berufsbildungsmanagement initiiert, gesteuert und begleitet werden, (2) wie die Akteure strukturelle Veränderungen wahrnehmen, antizipieren, planen und aktiv gestalten, (3) welche Erfahrungen

sie im Arbeitsalltag machen und (4) welche Einstellungen, Werte und Überzeugungen sie bezüglich der Ausbildung am Arbeitsplatz haben.

Wir führten halbstrukturierte Interviews mit Lernenden, betrieblichen Ausbildern und Ausbilderinnen, Coaches und mit dem Berufsbildungsmanagement verschiedener Hierarchieebenen durch. Insgesamt wurden 177 Interviews durchgeführt (Fall 1: 30, Fall 2: 59, Fall 3: 43, Fall 4: 95). Die Interviews dauerten zwischen 30 und 120 Minuten. Sie wurden in der Originalsprache (Deutsch, Französisch und Italienisch) geführt und transkribiert. Die Interviews befassten sich mit den Erfahrungen im Arbeitsalltag, der Organisation der Ausbildung, der Lernunterstützung, sowie den Einstellungen, Werten und Überzeugungen bezüglich der Ausbildung am Arbeitsplatz. Teilnehmende Beobachtungen in den Unternehmen und eine Dokumentenanalyse von berufsbildungsbezogenen Dokumenten der Unternehmen halfen, die Narrationen zu kontextualisieren. Die Studienteilnehmenden und Orte für die Teilnehmende Beobachtung wurden jeweils in Absprache mit dem Berufsbildungsmanagement ausgewählt.

Für die Auswertung der Transkripte wurde ein inhaltsanalytisches Vorgehen (vgl. KUCKARTZ 2016) gewählt, wobei das Datenmaterial einerseits nach Fällen (einzelne Interviewte oder Gruppen von Interviewten) und andererseits nach Kategorien (Forschungsthemen) strukturiert wurde. Die Codierung des Materials wurde computergestützt mit MAXQDA vorgenommen, wobei die Kategorienbildung für jede Fallstudie separat erfolgte. In einem iterativen Prozess wurden die Codes, die Interpretationen und die Analyse von Themen im Team besprochen und durch ein weiteres Literaturstudium vertieft. Die Kategorien wurden entsprechend verfeinert, bereits codierte Themen wurden neu geordnet und neue Themen integriert. Die Intercoderreliabilität wurde durch gemeinsames Codieren und regelmäßiges Diskutieren im Team kontrolliert.

4 Die Rolle von Lernkulturen bei nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung

Unsere Fallstudien zeigten, dass für eine nachhaltige Entwicklung der betrieblichen Berufsbildung die Durchdringung von neuen Ideen und Konzepten bei allen beteiligten Akteuren notwendig ist. Aus den Narrationen haben wir gesehen, dass eine neue Lernkultur dann erfolgreich ist, wenn sie von allen beteiligten Akteuren getragen und „gelebt“ wird, sprich, dass an die neuen Ideen geglaubt wird und diese in der Praxis auch umgesetzt werden. Das heißt, innovative, zukunftsgerichtete und nachhaltige Ideen werden von den beteiligten Akteuren nicht passiv übernommen, sondern aktiv ausgehandelt und auf ihren Nutzen für die Praxis, das Unternehmen, die Berufsbildung und sich selbst geprüft. Die Narrationen boten uns Einblicke in die verschiedenen Aushandlungsprozesse zwischen der Mikro- (Individuum), Meso- (Unternehmen) und Makroebene (institutionelle Mission der Berufsbildung). Wir haben beobachtet, wie die an der betrieblichen Berufsbildung beteiligten Akteure neue Werte und Normen aushandeln, interpretieren, internalisieren und umsetzen. Es zeigte sich

zudem, wie innerhalb der Unternehmen ökonomische und soziale Ziele (Profit und Ausbildung) ausgehandelt werden.

4.1 Orientierung an und Umsetzung von neuen Werten und Normen

Die Durchdringung, sprich Internalisierung, von neuen Lernkulturen bei allen beteiligten Akteuren ist für Unternehmen förderlich und erstrebenswert. Ähnlich wie bei der Unternehmenskultur ist eine geteilte Lernkultur identitätsfördernd und orientierungsstiftend.

Die Einstellungen, Haltungen und Werte des Managements haben einen entscheidenden Einfluss darauf, welche Erfahrungen die Mitarbeitenden und die Lernenden im Unternehmen machen können. Als Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen entscheiden sie über die Organisation von Arbeits- und Lernprozessen und beispielsweise darüber, inwiefern Lernen als konstitutiver Teil der Arbeit gesehen wird (z. B. DEHNBOSTEL 2020). In unseren Fallstudien waren im Management Personen vertreten, welche die neuen Ideen und Werte überzeugt vertreten, entsprechende Strukturen mutig gestalten und trotz Widerständen an deren Umsetzung festhalten. Wir fanden im Management Visionen und Leute mit der Fähigkeit, die notwendigen Organisationsstrukturen in der Praxis entsprechend (um-)gestalten zu können. Eine Person aus dem Management in der Telekommunikations-/IT-Branche beschrieb ihre Vision wie folgt:

„Ziel der Berufsbildung ist es, die jungen Menschen zu selbstständigen, selbstdenkenden und -handelnden Persönlichkeiten zu entwickeln. Wirklich sie zu befähigen, selber eben, zu entscheiden, zu denken und Verantwortung zu übernehmen und Dinge wirklich umzusetzen“ (Management-Tele-IT#1).

In diesem Beispiel erkennt man die institutionelle Mission der Bildung mit neuen nachhaltigen Ansätzen, die grundsätzlich viel Akzeptanz in einem Unternehmen erlangen kann. Dem Wertewandel und dessen Umsetzung in der Praxis unterliegt allerdings ein aufwendiger, langer Aushandlungs- und Adaptionsprozess auf den verschiedenen Hierarchiestufen und Bereichen eines Unternehmens. Die beteiligten Akteure vergleichen neue Einstellungen, Überzeugungen, Wahrnehmungen, Werte und Normen mit bestehenden Ansichten und handeln diese in der Berufs- und Ausbildungspraxis aus. Dabei ist es wichtig, dass die neuen Werte und Normen nicht nur internalisiert, sondern auch in der Praxis umgesetzt werden, wie eine andere Person aus dem Management in der Telekommunikations-/IT-Branche erklärt:

„Extrem wichtig ist nicht nur davon zu reden, sondern zu sagen: ‚Okay, aber dann...‘ Man muss nicht sagen, die Lernenden sind verantwortlich und dann reden wir immer dazwischen. Dann lassen wir ihnen freie Hand und nehmen das, was kommt. Weil, das ist gut, was kommt“ (Management-Tele-IT#2).

Die Umsetzung von neuen Ideen und Werten ist in der Praxis nicht immer einfach. Neue Leitideen sind aber wichtige, langfristige und nachhaltige Orientierungspunkte für die Arbeit und das Lernen in Unternehmen, auch wenn diese nicht immer umgesetzt werden können

(vgl. GARDNER/CSIKSZENTMIHALYI/DAMON 2005; RAEMY/Vos 2021). Unsere Fallstudien zeigen, dass die geteilte Akzeptanz von neuen Werten und Normen eine gute Voraussetzung für deren Umsetzung in der Praxis ist.

Wir sahen, wie wichtig es ist, dass neue Ansätze des Lernens und die damit einhergehenden Normen und Werte für alle beteiligten Akteure greifbar sind und gelebt werden. Die Aussage einer/eines Lernenden in der Telekommunikations-/IT-Branche verdeutlichte dies:

„Gerade vorgestern habe ich jemanden kennengelernt, der eine coole Projektidee hat und diese gerne umsetzen möchte. Die Person werde ich, je nachdem, kontaktieren und auf das Projekt ansprechen. Allerdings glaube ich nicht, dass er schon einmal mit Lernenden so zu tun gehabt hat, und von dem her, kann ich mir vorstellen, dass er das lieber noch nicht mit mir machen möchte“ (Lernende-Tele-IT#1).

Dieses Beispiel zeigt, dass bei der Implementierung von neuen Lernkulturen und Ansätzen des Zusammenarbeitens viel von den beteiligten Akteuren verlangt wird, um alte Strukturen und auch Vorurteile abzubauen. Lernkulturen können nicht kurzfristig und schnell implementiert werden, sie ergeben sich vielmehr im Zusammenspiel der Organisationsmitglieder als „gelebte Lernkultur“ (GIESEKE 2009, S. 74f.). Der Weg zu einer gelebten Lernkultur ist lang und mit viel Arbeit verbunden, wobei es bei den beteiligten Akteuren solche gibt, die die Transformation eher befördern oder eher verhindern. Das Management kann zwar einen Wandel einleiten, dieser muss aber schlussendlich von allen Beteiligten internalisiert und umgesetzt werden.

Alle beteiligten Akteure sind vom Wandel der Werte und Normen betroffen. So handeln selbst Lernende aktiv zwischen kurzfristigen, selbstbezogenen und langfristigen, nachhaltigen, auf einen größeren Kontext bezogenen, Zielen aus. Dabei scheint der Fokus nicht nur prioritär auf einem erfolgreichen Abschluss der Lehre zu liegen. Ein Beispiel einer/eines Lernenden aus der Telekommunikations-/IT-Branche zeigt, dass nachhaltiges Lernen langfristig gedacht werden muss:

„Du musst sicher wollen. Also, Eigeninitiative. Wenn du arbeiten gehst, damit du arbeitest, dann bist du am falschen Ort. Weil, wenn du das willst und etwas Größeres erreichen möchtest, kannst du das auch. Sie bieten dir Möglichkeiten an, mehr aus dir zu machen als bei anderen Betrieben“ (Lernende-Tele-IT#2).

Beispielhaft kann auch die Aussage einer Person in Ausbildung aus der Pharma-Branche genannt werden:

„Bei uns ist von Anfang an alles sehr strikt, und es muss mehr gemacht werden, als verlangt wird. [...] Aber wenn ich zurückschaue, war es gut. Es sind immer Erfahrungen, die man sammelt, aber das sieht man im Moment manchmal nicht“ (Lernende-Pharma#1).

Wir fanden eher differenziertere, langfristige Ziele und Reflexionen auf Kaderebene und kurzfristige, pragmatischere Ziele und Reflexionen in praxisnahen Funktionen. Neben dem zeitlichen Faktor, sprich der Aushandlung zwischen Kurz- und Langfristigkeit, fanden wir ein weiteres Spannungsfeld auf der individuellen Ebene: Die Narrationen zeigten, dass die Akteure zwischen eigenen, individuellen Zielen und den Zielen der Organisation bzw. eines größeren sozialen Kontextes aushandeln müssen. Eine Organisation existiert durch die Wertvorstellungen und Grundannahmen einer gemeinsamen sozialen Realität (vgl. RECKWITZ 2003). Neue Lernkulturen und Entwicklungen zur Nachhaltigkeit sind deshalb oft geprägt von einer Wir-Perspektive und einem Arbeiten mit- und füreinander. Das Wir-Gefühl wird durch die Unternehmenskommunikation gefördert und es besteht somit ein gewisser Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Lernkultur, allerdings mit wichtigen konzeptionellen Unterschieden: Während Unternehmenskulturen intern und extern die institutionalisierte Ideologie und den gemeinsamen Glauben an die Organisation und deren Performanz kommunizieren, könnten Lernkulturen als nachhaltiger, kollektiver Glaube an eine Art und Weise des Lehrens und Lernens in einem bestimmten Organisationskontext verstanden werden. Mit der Implementierung einer neuen Lernkultur wird gefordert, dass die an der betrieblichen Berufsbildung beteiligten Akteure sich an dieser neuen sozialen Realität beteiligen wollen. Arbeitnehmende müssen deshalb nicht nur über Lernfähigkeit verfügen, sondern auch die Bereitschaft mitbringen, lebenslang zu lernen, sich ständig anzupassen und eine entsprechende (Wert-)Haltung zu entwickeln (vgl. VAUGHAN 2008).

Eine Berufsbildung, die offen ist für nachhaltige Entwicklungen, muss die Offenheit der beteiligten Akteure gegenüber dem lebenslangen Lernen respektive die Entwicklung einer entsprechenden Haltung in der Ausbildung fördern. Die Entwicklung von Werten und Haltungen ist komplex, und handlungsleitende Werte sind im jungen Erwachsenenalter bereits gefestigt. Allerdings können laut Erpenbeck und Sauter (2020) neue Erfahrungen bestehende handlungsleitende Werthaltungen ins Wanken bringen, Aushandlungsprozesse anstoßen und dadurch die Internalisierung von neuen Werten und Normen potenziell möglich machen. Die betriebliche Berufsbildung mit ihrem Ansatz des Erfahrungslernens bietet sich deshalb für die Entwicklung von Werten an. Das gilt insbesondere für Lernende, welche im betrieblichen Kontext Erfahrungen machen können, die ihre bestehenden Werthaltungen möglicherweise infrage stellen und dazu beitragen, diese neu zu organisieren. Sinnvoll für die Entwicklung von Offenheit gegenüber dem lebenslangen Lernen ist es, wenn Lernende bereits in der Ausbildung mit Arbeitsaufgaben konfrontiert werden, die von ihnen ein Mitdenken und Weiterdenken bzw. Weiterlernen erfordern. So werden beispielsweise die Lernenden im Unternehmen der Fallstudie 4 früh weitgehend als reguläre Mitarbeitende angesehen; sie müssen mitdenken und Verantwortung übernehmen, wie das nachfolgende Zitat eines Berufsbildners aus der Pharmabranche zeigt.

„Früher war man der ‚Stift‘, der zum Beispiel den Abfall weggebracht hat. Ich mache das gar nicht so. Für mich sind Lernende ein Teil des Teams. [...] Für mich hat der Lehrling die gleichen Rechte und Pflichten. Er nimmt teil. Ich erwarte aber dann auch die

Pflichten, dass sie mitdenken. Vielleicht erwarte ich manchmal zu viel, ich weiß es nicht; bei jungen Leuten ist es mit der Verantwortung manchmal etwas schwierig. Ich möchte nicht, dass sie die ‚blöden Stifte‘ sind. Sie sind bei uns am Lernen; sie dürfen fragen, wenn sie etwas nicht verstehen. Ich möchte sie zur Selbstständigkeit ausbilden. Ich möchte, dass sie ein Teil der Gruppe sind, dass wir ein Team sind und zusammenarbeiten und dass sie das lernen“ (Berufsbildend-Pharma#1).

Die Narrationen zeigen, dass betriebliches Lehren und Lernen soziale Handlungen sind. Dabei sind die an der betrieblichen Berufsbildung beteiligten Akteure soziale Akteure, durch deren Handeln die Bedingungen des Lernens konstituiert und übergeordnete Ziele der Organisation bestimmt werden (vgl. KOLLER 2021). Soziale Akteure orientieren sich bei ihrem Handeln an sozialen Strukturen, den kollektiv akzeptierten Werten und Normen. Organisationen und deren Akteure benötigen stabile, langfristige und nachhaltige Strukturen, um glaubhaft zu sein (vgl. SCHÖPF 2018). Dies zeigt ein Beispiel eines Managers aus der Pharmabranche:

„Es war auch bezeichnend, als unser neuer CEO gesagt hat: ‚Weg mit der Krawatte‘. Dann war es lustig zu beobachten, dass alle in der Entourage dann auch sagten: ‚Ah ja gute Idee, weg mit der Krawatte.‘ Aber wenn es jetzt wieder anders wäre, würden die gleichen wieder sagen: ‚Ah ja stimmt ja, wir könnten sie wieder anziehen.‘ Das sind so die Symboliken, die das Mindset der Firma und bei allen Beteiligten öffnen oder schließen, solange es formal korrekt ist. [...] Oder wer hätte gedacht, dass wir jetzt drei Monate zuhause sein können. Wir haben jetzt gesehen, dass das geht“ (Management-Pharma#1).

Das Bedürfnis nach Stabilität birgt aber auch Risiken einer Überinterpretation und unreflektierten Reproduktion von Routinen, Traditionen und Mythen innerhalb von Unternehmen (vgl. MEYER/ROWAN 1977). Die Implementierung einer neuen Lernkultur kann deshalb auch eine provokative, kreative Funktion haben, da sie ein Nachdenken darüber anregen soll, ob das Gewohnte tatsächlich noch zeitgemäß ist, ob sich das Selbstverständliche tatsächlich von selbst versteht und ob ungewöhnliche Lernorte ohne Weiteres auch lernintensiv sind (vgl. SIEBERT 2003).

Wertewandel, Selbstreflexion und Mitdenken der einzelnen Akteure sind wichtige Voraussetzungen für eine zukunftsorientierte, nachhaltige Entwicklung der Berufsbildung. Gleichzeitig wurde in der Analyse der Narrationen deutlich, dass Selbstständigkeit und Wechsel von Routinen und Reglementen anstrengend sind und viel von den beteiligten Akteuren fordern. Nicht alle Mitarbeitenden und Lernenden bringen die zur neuen Lernkultur passende Persönlichkeit und Erfahrungen mit. Eine nachhaltige Entwicklung fängt somit bereits bei der Rekrutierung an. Das folgende Beispiel einer Person aus dem Management in der Telekommunikations-/IT-Branche zeigt, nach welchen Kriterien Personen für den Bereich der Betreuung der Lernenden rekrutiert werden:

„Zuoberst steht dieses Manifest, diese Motivation, dieses Interesse, diese Fähigkeit zuzuhören, sich zurückzunehmen und zu reflektieren und einfach dieses Herzblut für das Thema und für die nächste Generation ... Das ist mir sehr, sehr wichtig. Also, einerseits ganz viel Optimismus und der Glaube, dass die nächste Generation diese Welt verändern wird und hierhin kommt und jetzt die Verantwortung übernehmen kann, darf, soll, muss. Dazu gehören Werte, wie Flexibilität, Belastbarkeit, ganz klar auch immer mehr Selbstständigkeit, die Lust Verantwortung zu übernehmen und etwas zu gestalten und der dazugehörige Mut“ (Management-Tele-IT#1)

Auch bei den Lernenden werden Personen ausgewählt, welche voraussichtlich mit den spezifischen Herausforderungen der Lernkultur umgehen können, wie ein Lernbegleiter aus der Telekommunikations-/IT-Branche beschreibt:

„Wir probieren schon bei der Rekrutierung darauf zu achten, dass wir Lernende erwischen, die genau in diesem Modell möglichst wohl sind. [...] Wir können gar nicht alles kontrollieren. Zum Beispiel die Arbeitszeit oder so beruht sehr viel auf Vertrauen. Darum ist es ganz wichtig, dass man bei der Rekrutierung gut hinschaut“ (Lernbegleitung-Tele-IT#1).

Der Wandel von Werten und Normen führt auch zu neuen Rollenwahrnehmungen auf der Führungsebene. Wichtig scheint, dass sich alle an den gleichen Regeln orientieren und das Verhalten an die neuen Werte und Normen anpassen, sprich, dass die neue Lernkultur von allen gelebt wird. Eine Person aus der Führungsebene in der Pharmabranche sagt dazu beispielsweise:

„Ich sehe mich nicht als Chef, sondern als Teil vom Team, [...] es ist mein Team und ich halte ihnen den Rücken frei. Man muss als Chef auch mal sagen können, wenn man etwas falsch gemacht hat und es lieber hätte anders machen sollen [...]. Ich versuche, möglichst nahe an den Ausbildnern zu sein“ (Management-Pharma#1).

Als erstes Fazit kann festgehalten werden, dass die Aushandlung einer Lernkultur Zeit braucht, viel von den beteiligten Akteuren fordert und auf einer fortlaufenden kommunikativen Sinnverarbeitung und Bedeutungsgenerierung basiert (vgl. DOLLHAUSEN 2007, S. 33). Organisationen sind sozial konstruierte Systeme mit Akteuren, die ihr Handeln an den innerhalb des Systems geltenden Normen, Werten, Vorstellungen und Definitionen ausrichten (vgl. SUCHMANN 1995). Veränderungen dieser Normen und Werte, beispielsweise durch die Implementierung einer neuen Lernkultur, initiieren einen Legitimierungsprozess, bei dem die Akteure ihre Wahrnehmungen und Handlungen neu aushandeln müssen. Als Gelingensbedingung für Lernkulturen, welche nachhaltige Entwicklungen fördern, gelten deshalb deren Reproduzierbarkeit und Stabilität durch die geteilte soziale Praxis, sprich, dass die Kultur des Lernens überindividuell durch miteinander verflochtene, vernetzte Praktiken gebildet, ausgehandelt und umgesetzt wird (vgl. KOLLER 2021). Dabei ist die Orientierung an und

Umsetzung von Bildungsvisionen nicht nur von den persönlichen Einstellungen der einzelnen Akteure, sondern auch von der praktischen Umsetzung im Unternehmenskontext und den ökonomischen Zielen abhängig.

4.2 Aushandlung von nachhaltiger Berufsbildung und ökonomischem Profit

Die ökonomische Orientierung der Unternehmen und ihrer Akteure ist ein wichtiger Faktor im Prozess der Implementierung und Internalisierung von neuen Lernkulturen in der betrieblichen Berufsbildung. In den Narrationen beobachteten wir, was uns die Systemtheorie (vgl. LUHMANN 2018) lehrt: Die Systeme der Bildung und der Ökonomie sind von ihrer jeweiligen Umwelt getrennt, kommunizieren anders und verfolgen unterschiedliche Ziele. Die an der betrieblichen Berufsbildung beteiligten Akteure handeln deshalb Werte und Normen aus, die nicht primär zum gleichen System gehören. Die Narrationen zeigten den Doppelcharakter der Berufsbildung einerseits als institutionelle Bildung (vgl. MEYER/ROWAN 1977) und „moral mission“ (GARDNER/CSIKSZENTMIHALYI/DAMON 2005, S. 163f.) und andererseits als Lernen am Arbeitsplatz, welches die produktive Arbeit nicht hindern soll (vgl. MELZIG/WEBER 2020; WETTSTEIN/GONON 2009). Für nachhaltige Entwicklungen ist es allerdings wichtig, dass langfristige Ziele der Bildung und der Ökonomie möglichst vereint und die Spannungsverhältnisse von den Akteuren ausgehandelt werden. Wie aber kann die institutionelle Mission der Berufsbildung im Unternehmenskontext und unter Einhaltung von ökonomischen Zielen ausgehandelt und umgesetzt werden?

Wir haben gesehen, dass der Transformation zu neuen Ansätzen des Lernens und neuen Lernzielen und Kompetenzen verschiedene ökonomisch geprägte Einflussfaktoren gegenüberstehen. Dabei sind die Geschwindigkeit und Dynamik der Arbeitswelt eine Herausforderung für die Berufsbildung, wie eine Person aus dem Management der Logistikbranche erklärt:

„Ich denke [...] unser Berufsbildungssystem ist für die wirtschaftlichen Anforderungen sehr träge. [...] Die Antworten auf das, was die Wirtschaft möchte, dauern immer sehr lange. Und das merkt man jetzt im Detailhandel auch. Die Ausbildungsinhalte mit dem neuen Bildungsplan so zu gestalten, dass sie möglichst flexibel sind und man immer wieder auf das, was man jetzt draußen braucht und was ausgebildet werden sollte, kurzfristig reagieren oder agieren kann. Das ist eine riesige Herausforderung. [...] Es braucht viel Zeit, um Antworten zu finden auf das, was man braucht“ (Management-Logistik#1).

Die Wahrnehmung, Aushandlung, Internalisierung und Umsetzung von neuen Ansätzen unterscheiden sich je nach hierarchischer Ebene, Funktion, Berufsfeld, Branche und danach, ob die neuen Ansätze sich mit Produktivität und Profit vereinbaren lassen. Was in den Fallstudien auffiel, ist, dass besonders Personen im höheren Management eine nachhaltige Ausbildungsphilosophie vertreten. Sie sehen den langfristigen Nutzen einer entsprechenden Ausbildung, sie wissen, welche Leute in der Arbeitswelt von morgen gefragt sind, und wollen zukünftige Arbeitskräfte entsprechend ausbilden. Sie denken in einer wirtschaftlichen Lo-

gik, können aber auch Ansätze der Reformpädagogik in Lernkonzepte miteinbeziehen, beispielsweise individuelles Lernen und Lernbegleitung, da diese weitgehend mit den längerfristigen Bedürfnissen der Wirtschaft übereinstimmen. Dies zeigt auch das folgende Beispiel einer Führungsperson aus der Pharmabranche:

„Die haben ein Bild von einem jungen, stromlinienförmigen Karrieremensch[en], der durchstartet und alles superschnell macht, vielseitig ist und in Medien und Sprachen bewandert ist. Aber ich habe das Gefühl, das ist ein Industrienorm-Denken. Ich finde das persönlich nicht so toll. Wir sind immer bestrebt, dass wir eine gewisse Breite, Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit hinbekommen. Im Unterricht sollte man auch mal Zeit haben für: Wie gehts mir, was macht meine Welt so, was ist im Moment in der Gesellschaft los? Man soll auch mal ein bisschen philosophieren“ (Management-Pharma#2).

Häufig zeigten sich Personen auf tieferen Management-Ebenen eher kritisch gegenüber neuen Ausbildungsformen, beispielsweise einer individuellen Lerngestaltung, oder vielen Wechseln von Arbeits- und Ausbildungskontexten. Gerade betriebliche Ausbilder und Ausbilderinnen, die im Alltag mit den Lernenden zusammenarbeiten, sind mitunter darauf angewiesen, dass diese viel zum erforderten Arbeitsoutput beitragen können und dass sie nicht ständig wieder neue Lernende einarbeiten müssen. Auch wenn innovative Ansätze des Lernens als erstrebenswert wahrgenommen werden, bleibt Zeit ein knappes Gut in der Arbeitswelt. Speziell in produktionsnahen Positionen, auf den unteren Hierarchieebenen, wird aufgrund des Drucks der Produktivität und des Profits nicht viel Zeit zum Philosophieren bleiben. Zum Beispiel meinte ein Ausbildungsleiter aus der Branche Öffentlicher Verkehr (ÖV):

„Aber was heißt das in der konkreten Umsetzung für mich und mein Unternehmen? Es gibt viele Sachen, die cool klingen, aber in der Umsetzung dann gar nicht funktionieren. [...] [W]as ermöglicht man dem Lernenden und wo muss man als Firma sagen, dass man nicht jeden Monat neue Lernende instruieren kann? Das geht nicht. Irgendwann will man etwas zurück von dem, was man investiert“ (Leitung Ausbildung-ÖV#1).

Manager und Managerinnen der höchsten Hierarchieebenen befürworten, dass Lernende Ausbildungserfahrungen in verschiedenen Arbeitskontexten sammeln (Wechsel der Abteilungen, Tätigkeiten während der Lehre). Erhofft wird, dass Erfahrungen in verschiedenen Arbeitskontexten bereits während der Lehre die Flexibilität der zukünftigen Mitarbeitenden erhöhen könnten. Im mittleren Management fanden wir hingegen eher kritische Haltungen gegenüber neuen Ausbildungsformen und breiten Qualifikationsprofilen. Kritisiert wird oft, dass Lernende nach Abschluss der Lehre nicht direkt in spezifischen Gebieten eingesetzt werden können, weil die Aufgaben zu anspruchsvoll sind und meistens noch eine spezifische Weiterbildung nötig ist.

Trotz der Spannungsfelder wurde in den Fallstudien deutlich, dass für nachhaltige Entwicklungen in der Berufsbildung Bildungsideen und Wirtschaftlichkeit möglichst im

Einklang stehen sollten und der ökonomische Profit langfristig gedacht werden muss: Die Wirtschaft von heute und morgen braucht selbstständig denkende Mitarbeitende, deren (Weiter-)Bildung individuell im Verlauf der Arbeit erfolgt, die ihre eigenen Ressourcen kennen und nutzen können und die ihre Stärken einbringen können. Neue Ausbildungskonzepte der betrieblichen Berufsbildung enthalten Elemente der Reformpädagogik oder einer *progressive education*, wobei die Individualität und bestmögliche Entwicklung des Individuums und seiner Bedürfnisse im Zentrum stehen. In dem IT-Unternehmen in unserer Studie arbeiten und lernen Lernende in individuellen Projekten in unterschiedlichen Arbeitskontexten und Abteilungen und steuern somit ihren eigenen Lernweg. Ein Lernbegleiter aus der Telekommunikations-/IT-Branche, erklärt wie in solchen Formen des selbstständigen Lernens begleitet wird:

„Im ersten und im zweiten Semester brauchen sie sehr viel Unterstützung und je höher die Lehrjahre sind, desto selbständiger werden sie. [...] Was machen sie? Was war bei diesem Meeting? Was haben sie protokolliert? Ich gehe da punktuell auf sie zu mit Fragen, mit weiterführenden Fragen, wo ich sie versuche herauszufordern. Auch aus der Sicht wie es weiter gehen könnte, denn sie gestalten ihren Lernprozess, also ihren Ausbildungsplan selbst. Wir geben keinen Ausbildungsplan vor, wie es in anderen Betrieben üblich ist. Sie steuern das selbst, aber dazu braucht es eben auch die Unterstützung des Lernbegleiters, der sie im Rahmen des Kompetenzprofils, ihres Berufes, coacht“ (Lernbegleitung-Tele-IT#2).

Eine solche Form der Ausbildung ist einerseits hinsichtlich der Motivation und der Entwicklung der Lernenden aus einer pädagogischen Sicht wertvoll. Gleichzeitig sind damit auch ökonomische Vorteile verbunden: Es werden Mitarbeitende ausgebildet, die ihre eigenen Stärken kennen, die in unterschiedlichen Kontexten gearbeitet haben, die sich beweglich in unterschiedlichen Strukturen zurechtfinden. Dies sind wichtige Eigenschaften in einer schnelllebigen Arbeitswelt.

Die Aushandlung von Wirtschaftlichkeit und Bildungsidealen zeigt sich auch im Bereich der Identifikation mit dem Unternehmen. Aus wirtschaftlicher Sicht respektive aus der Perspektive einer Bildung für die zukünftige Arbeitswelt ist es sinnvoll, wenn Lernende Erfahrungen in möglichst vielen Arbeitskontexten und unterschiedlichen Unternehmen sammeln. In dem untersuchten Unternehmen aus der Transportbranche werden Lernende in einem primären Betrieb angestellt (z. B. eine Schifffahrtsgesellschaft). Jedoch wechseln die Lernenden während ihrer Ausbildung zwischen unterschiedlichen Unternehmen (arbeiten beispielsweise auch bei unterschiedlichen Bahn- und Busunternehmen). So lernen sie unterschiedliche Lernkulturen kennen, wie ein/-e Lernende/-r aus der ÖV-Branche erklärt:

„Der Unterschied ist wirklich groß; man ist schon am Anfang mit 15 Lernenden zusammen, man muss sehr teamfähig sein, man muss sehr viel kommunizieren mit den Lernenden und ich bin dort sozusagen ein Teil einer großen Maschine gewesen. In einem klei-

neren Betrieb merke ich, wie ich viele Aufgaben gleichzeitig machen muss, gleichzeitig lernen. Bei [...] [Name des Unternehmens] habe ich mich auf eine Sache konzentriert, das ist so der große Unterschied. Mehr Selbstständigkeit natürlich“ (Lernende-ÖV#1).

Hinsichtlich einer Bildung für die zukünftige Arbeitswelt sind vielfältige Erfahrungen wertvoll. Mitarbeitende von morgen sind flexibel, sie können in unterschiedlichen Kontexten und Unternehmen eingesetzt werden, sich an neuen Orten anpassen und zurechtfinden. Wenn die Lernenden nach der Ausbildung vom Lehrbetrieb weggehen, machen sie bereichernde Erfahrungen und sind, wenn sie vielleicht zurückkommen, als Mitarbeitende umso wertvoller. Dagegen ist es für manche Unternehmen zumindest kurzfristig profitabler, einerseits eine starke Identifikation mit dem Unternehmen entstehen zu lassen, aber andererseits auch zu bewirken, dass die Lernenden nach der Ausbildung direkt beschäftigt werden können. Erfahrungen in anderen Unternehmen werden dann eher als Risiko gesehen, dass die Lernenden abgeworben werden könnten. So bergen auch weiterführende Bildungsmöglichkeiten (z. B. die Berufsmaturität, welche in der Schweiz Voraussetzung für den Zugang zum Studium an Fachhochschulen und Universitäten ist) gewisse Risiken, dass Lernende nach der Ausbildung ihre Karriere in anderen Unternehmen fortsetzen. In manchen Unternehmen wird den Lernenden deshalb eher davon abgeraten, parallel oder auch nach der Ausbildung die Berufsmaturität anzustreben. Was aus einer Bildungsperspektive eher problematisch scheint, kann aus ökonomischer Sicht (kurzfristig) sinnvoll sein, wenn Unternehmen auf die Arbeitskraft von Lernenden und zukünftigen Mitarbeitenden mit tieferen Ansprüchen an Arbeitsaufgaben und einer höheren Treue zum Unternehmen angewiesen sind.

Die Narrationen in unseren Fallstudien zeigen, dass grundsätzlich an der Idee der Berufsbildung festgehalten wird und diese Überzeugung in die neuen Ausbildungskonzepte einfließt. Dieses Beispiel aus dem Management in der ÖV-Branche zeigt die Wertschätzung der Berufsbildung und die Schwierigkeiten bei deren Umsetzung:

„[Risiken einzugehen] dazu ist man natürlich bereit, weil man steht ja zur dualen Ausbildung. Aber ich könnte es mir einfacher machen, wenn ich gar keine Grundbildung anbieten würde und ich einfach ab den Hochschulen das nehmen würde, was ich benötige. Das ist auch ein Ansatz. In anderen Ländern wird es eher so gemacht. Wir haben mit der Berufsbildung eine ganz gute Sache, die uns aber auch Schwierigkeiten macht, welche wir sonst nicht hätten. Beispielsweise weil die Leute so jung sind [...] also unter 18 Jahren dürfen sie manche Sachen gar nicht machen, welche sie machen müssten. Das sind dann wieder diese Regulatorien, welche richtigerweise da sind, aber uns gerade im innovativen Ausprobieren und im Spielerischen einschränken. Das ist nicht so einfach“ (Management-ÖV#1).

Wir haben gesehen, dass Berufsbildung als ein Dienst an der Gesellschaft wahrgenommen wird. Dabei haben wir in den Fallstudien unterschiedliche Gründe und Motivationen gefunden. Unternehmen berufen sich oft auf Traditionen, weil man schon immer Lernende

ausgebildet hat und glaubt, dass die Ausbildungstätigkeit zum guten Ruf des Unternehmens beiträgt. Viele Managerinnen und Manager in den Unternehmen haben selbst einen Hintergrund in der Berufsbildung und wollen die Berufsbildung als Bildungsweg stärken. Allerdings erkennen wir auch hier wieder, wie die Spannung zwischen Bildungsideen und ökonomischem Profit je nach Hierarchieebene anders ausgehandelt wird: Auf höheren Managementebenen wird eher die gesellschaftliche Verantwortung und auch die Bedeutung der Ausbildung von zukünftigen Arbeitskräften gesehen, während das mittlere Management neue Formen der Ausbildung eher zurückhaltender ausprobiert. Eine Person aus dem Management in der ÖV-Branche beschreibt, welche Schwierigkeiten es bei der Umsetzung von Ideen in der Berufsbildung gibt:

„Ich kann Ihnen das aufzeigen am Beispiel von der Integrationsvorlehre für Flüchtlinge. Wenn wir dort mit den operativen Ansprechpartnern sprechen, dann sagen die, dass das nichts ist und dass die [Flüchtlinge] nur stehlen. [...] Die Schwierigkeit ist, dass die Verhinderungstendenzen, zum Teil bis in das mittlere Kader gehen. Das macht die Arbeit für unsere Mitarbeitenden bei [...] [Name des Unternehmens], anspruchsvoll. [...] [W]enn du irgendwo etwas umsetzen willst, dann sehen wir schon häufig, dass die Kultur der Branche ist, zuerst einmal herauszufinden, warum etwas nicht geht und nicht, wo die Chancen liegen. Ja, das sind so Herausforderungen“ (Management-ÖV#2).

Innovationsorientierte Unternehmen sehen ihren Auftrag auch in der Weiterentwicklung von Berufsbildung, indem neue Ansätze und Innovationen in der Ausbildung etabliert werden. In einigen Fällen zeigen sich hohe Investitionen durch die Unternehmen in diesem Bereich. Allerdings ist das Ideal von flexiblen, anpassungsfähigen und gegenüber Veränderungen offen eingestellten Mitarbeitenden nicht für alle Branchen gleichermaßen wichtig. Denn obwohl die Digitalisierung die gesamte Arbeitswelt betrifft, sind einzelne Bereiche weniger stark davon betroffen und einige Branchen bleiben in ihrer Arbeitsorganisation, zumindest vorläufig, noch traditionell. In solchen Branchen und Arbeitsgebieten sind Konstanz und Zuverlässigkeit wichtiger als Flexibilität und Eigeninitiative. Somit wird eher eine starke Identifikation mit dem Unternehmen und gute Zusammenarbeit im Team bis hin zu einem „Familiengefühl“ bei den Mitarbeitern gefördert wie eine Person aus dem Management in der ÖV-Branche erklärt:

„Das ist etwas, da würde ich sagen, das gehört auch zu unserer Kultur. Vielleicht so das Familiäre. Das Teamorientierte ist sehr wichtig, vielleicht gerade, weil wir nicht riesig sind, sondern mit gut 3.000 Mitarbeitenden eher mittelgroß. Dann kommt es häufiger vor, dass man mal etwas macht, das nicht im Stellenbeschrieb ist, oder im Lehrprogramm so nicht vorgeschrieben ist, sondern, dass man eben das ganze Team braucht, um etwas erreichen zu können“ (Management-ÖV#3).

In solchen Bereichen wird nicht zwingend in die Vielfalt der Ausbildung oder in die Möglichkeit, in andere Arbeitsbereiche oder Unternehmen hineinzusehen, investiert. Vielmehr zählt

dort ein konstanter „Output“ der Lernenden und eine Effizienzsteigerung, die dadurch befördert wird, dass sich die Lernenden in einem gewissen Bereich sehr gut auskennen.

Aus den Narrationen haben wir gesehen, dass neue Ansätze beim betrieblichen Lernen von den beteiligten Akteuren immer auf ihre Stabilität, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit in Bezug auf Produktivität, Profit und Umsetzung in der Praxis wahrgenommen und ausgehandelt werden. Dies führt zu einer konstruktiven Dynamik, welche für eine nachhaltige Entwicklung förderlich ist. Unsere Studie unterstreicht deshalb die Relevanz, die Spannungsverhältnisse und die damit verbundenen Interaktionen und Aushandlungsprozesse zu analysieren. Denn Institutionen erhalten sich nicht von selbst, sondern kommen durch Arbeit und Interaktion zustande und werden durch Umweltveränderungen immer wieder infrage gestellt (vgl. GIRGENSOHN 2017).

5 Modell zur Rolle der Lernkultur bei der Förderung von nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung

Aus den Narrationen und der Literaturstudie gehen vier Hauptkenntnisse hervor, welche als Grundlage für die Gestaltung unseres Modells dienen:

Erstens evoziert eine erfolgreiche Verbindung von Berufsbildung, Lernkulturen und nachhaltigen Entwicklungen Aushandlungsprozesse auf mehreren Ebenen. Auf der Makroebene werden Bildungsziele, langfristige Missionen und neue Werte und Normen ausgehandelt (dargestellt als **institutionelle Mission**). Auf der Mesoebene werden Ziele des Unternehmens, betreffend ökonomischen Profit, Förderung der Lernenden und Mitarbeitenden und Zukunftsvisionen, ausgehandelt (dargestellt als **Unternehmen**). Letztlich werden auf der Mikroebene individuell Erwartungen, Ziele, Werte und Normen wahrgenommen, ausgehandelt und umgesetzt (dargestellt als **individuelle Akteure**).

Zweitens entstehen neue Lernkulturen meist aus Situationen des Umbruchs, wobei sie selbst auch Umbrüche bewirken, die ausgehandelt werden müssen. Die Implementierung von neuen Lernkulturen ist deshalb meist mit einem Wandel von Werten und Normen verbunden. Diese müssen von den beteiligten Akteuren wahrgenommen, ausgehandelt und umgesetzt werden.

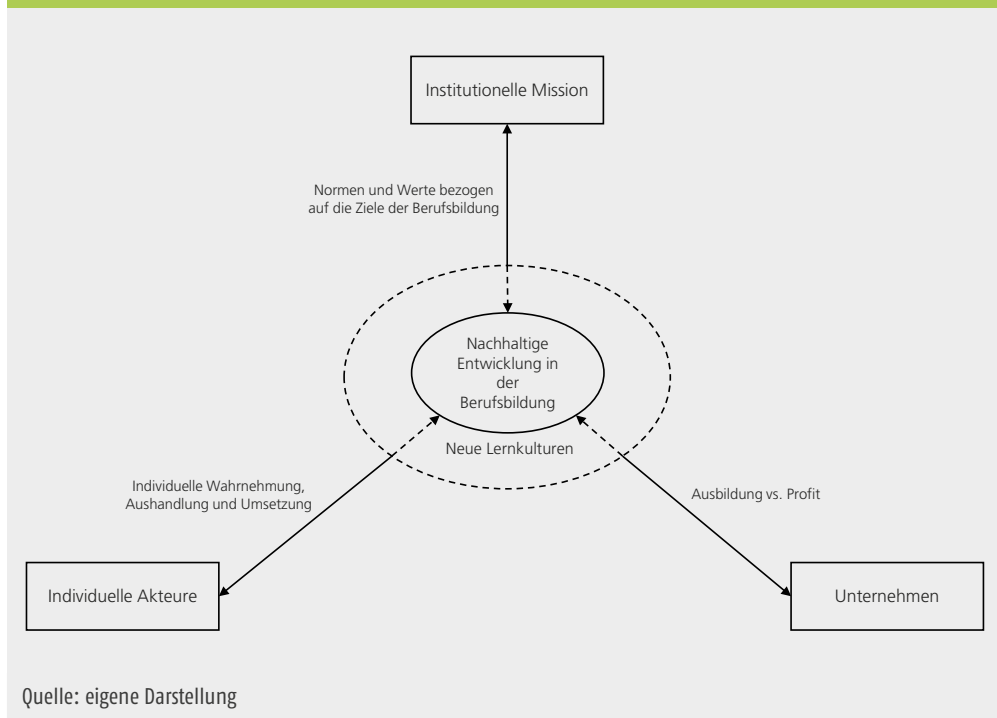
Drittens akzentuiert die Implementation von neuen Lernkulturen Diskussionen und Aushandlungsprozesse betreffend der Ziele der Berufsbildung bzw. darum, was Berufsbildung heute und in Zukunft leisten soll. Die beteiligten Akteure handeln dabei Bildungsziele und ökonomische Ziele aus und setzen sich mit persönlichen und kollektiven Zielen auseinander.

Viertens sind es nicht nur die Unternehmen und die an der betrieblichen Berufsbildung beteiligten Akteure, welche sich an neue Lernkulturen anpassen müssen – neue Lernkulturen passen sich auch immer den Unternehmen an und werden von den beteiligten Akteuren geformt. Die Frage nach der spezifischen Funktion der neuen Lernkultur erhält dabei eine besondere Relevanz: Sollen Innovation, Flexibilität, Stabilität, Selbstständigkeit, Austausch, Raum für Erfahrung, lebenslanges Lernen usw. gefördert und gelebt werden? Hat dabei ein Aspekt mehr oder weniger Relevanz als ein anderer?

Im Modell (siehe Abb. 1) werden diese vier Haupterkenntnisse zusammengefasst dargestellt. Die Pfeile zeigen, wie sich die drei Themenbereiche (institutionelle Mission, Unternehmen und individuelle Akteure) aufeinander beziehen und welche Rolle dabei neue Lernkulturen bei der Förderung von nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung haben können. Lernkulturen dienen einerseits als Moderatoren und Katalysatoren von Spannungsverhältnissen. Sie sind aber auch Generatoren für neue Ideen und Ansätze. Das heißt, eine akzeptierte, durchdrungene, internalisierte und gelebte Lernkultur bietet Stabilität und Sicherheit, wie auf neue Entwicklungen und auf die Zukunft reagiert werden kann. Arbeitskräfte werden durch neue innovative Ansätze des Lernens und Arbeitens auf Spannungsverhältnisse vorbereitet und können sich so einfacher schnellen Veränderungen anpassen und zugleich die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Beruf wahren. Dies fördert wiederum ein Bewusstsein für nachhaltige Entwicklungen und zukunftsorientiertes Handeln.

Das in Abbildung 1 dargestellte Modell zeigt wichtige Aspekte, Interaktionen und Spannungsverhältnisse für eine nachhaltige Berufsbildung in einer sich ständig verändernden Umwelt. Es zeigt auf, dass innovative Lernkulturen dazu führen, dass dieses Konstrukt bzw. der Transformationsprozess stabil und nachhaltig gestaltet werden.

Abbildung 1: Die Rolle von Lernkulturen bei der Förderung von nachhaltigen Entwicklungen in der betrieblichen Berufsbildung



Das Ziel unserer Studie war zu untersuchen, wie Arbeitskräfte auf den gesellschaftlichen Wandel und die daraus resultierenden Spannungsverhältnisse in der Berufsbildung vorbereitet werden und welche Rolle zukunftsorientierte Lernkulturen bei der Förderung des Bewusstseins für nachhaltiges Handeln in einem ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortlichen Sinne haben. Wir realisierten, dass Lernkulturen dann erfolgreich sind, wenn sie von allen beteiligten Akteuren nachhaltig und langfristig mitgetragen werden. Eine etablierte, akzeptierte und gelebte Lernkultur könnte helfen, Spannungsverhältnisse zwischen Veränderung und Stabilität nachhaltig zu moderieren, neue Ideen und Ansätze zu generieren und Arbeitskräfte auf neue Entwicklungen vorzubereiten. Dabei hilft unsere theoretische Fundierung, die verschiedenen Aspekte und Prozesse der Rolle von Lernkulturen bei nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung genauer zu definieren. Für nachhaltige Entwicklungen in einem ökologischen, ökonomischen und sozialen Sinne ist das Zusammenspiel der in unserem Modell beschriebenen Aspekte (institutionelle Mission, Unternehmen und individuelle Aspekte) relevant. Maßnahmen mit dem Ziel der Förderung von nachhaltigen Entwicklungen in der Berufsbildung sollten die Beziehungen zwischen diesen drei Aspekten und den daraus resultierenden Spannungen, Interaktionen, Aushandlungen, Implementierungen und Umsetzungen der beteiligten Akteure berücksichtigen.

Literatur

- BARABASCH, Antje; KELLER, Anna: Individualizing Workplace Learning with Digital Technologies. New Learning Cultures in Swiss Apprenticeship Training. In: IFENTHALER, Dirk; HOFHUES, Sandra; EGLOFFSTEIN, Marc; HELBIG, Christian (Hrsg.): Digital Transformation of Learning Organizations. Cham 2021, S. 115–130
- DEHNBOSTEL, Peter: Der Betrieb als Lernort. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMEIER, Antonius; ROHS, Matthias (Hrsg.): Handbuch Berufsbildung. 3. Aufl. Wiesbaden 2020, S. 485–502
- DOHMEN, Günther: Das lebenslange Lernen. Leitlinien einer modernen Bildungspolitik. Bonn 1996
- DOLLHAUSEN, Karin (Hrsg.): Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung. Wiesbaden 2007
- ERPENBECK, John; SAUTER, Werner: Werte und Normen in der Berufsbildung. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMEIER, Antonius; ROHS, Matthias (Hrsg.): Handbuch Berufsbildung. Wiesbaden 2020, S. 177–188
- GARDNER, Howard; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; DAMON, William: Good work: When excellence and ethics meet. New York 2005
- GIESEKE, Wiltrud: Organisationstheoretische Überlegungen zur Lernkultur – Der übersehene institutionelle/organisatorische Faktor im Lernkulturdiskurs. In: GIESEKE, Wiltrud; ROBAK, Steffi; MING-LIEH, Wu (Hrsg.): Transkulturelle Perspektiven auf Kulturen des Lernens. Bielefeld 2009, S. 49–86

- GIRGENSOHN, Katrin: Von der Innovation zur Institution. Institutionalisierungsarbeit an Hochschulen am Beispiel der Leitung von Schreibzentren. Bielefeld 2017
- KOLLER, Julia: Vernetzte Lernkulturen. Eine Studie zu Konstruktionsweisen mediatisierter Lernkulturen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Wiesbaden 2021
- KUCKARTZ, Udo: Qualitative Inhaltsanalyse – Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim 2016
- LUHMANN, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 17. Aufl. Berlin 2018
- MELZIG, Christian; KUHLMIEER, Werner; KRETSCHMER, Susanne: Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Die Modellversuche 2015–2019 auf dem Weg vom Projekt zur Struktur. Bonn 2021. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/16974> (Stand 11.07.2022)
- MELZIG, Christian; WEBER, Heiko: Nachhaltiges Wirtschaften braucht nachhaltige (betriebliche) Lernorte. In: PANSCHAR, Meike; SLOPINSKI, Andreas; BERDING, Florian; REBMANN, Karin (Hrsg.): Zukunftsmodell. Nachhaltiges Wirtschaften. Bonn 2020, S. 181–197
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83 (1977) 2, S. 340–363
- RAEMY, Patric; Vos, Tim P.: A Negotiative Theory of Journalistic Roles. In: *Communication Theory* 31 (2021) 1, S. 107–126
- RECKWITZ, Andreas: Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. In: *Zeitschrift für Soziologie* 32 (2003) 4, S. 282–301
- SCHÖPF, Nicolas: Organisationen als Akteure. In: GÖHLICH, Michael; SCHRÖER, Andreas; WEBER, Susanne Maria (Hrsg.): *Organisation und Pädagogik*: Bd. 17. Handbuch Organisationspädagogik. Wiesbaden 2018, S. 383–392
- SIEBERT, Horst: Vernetztes Lernen. Systemisch-konstruktivistische Methoden der Bildungsarbeit. Grundlagen der Weiterbildung. Augsburg 2003
- SONNTAG, Karlheinz; STEGMAIER, Ralf; SCHAPER, Niclas; FRIEBE, Judith: Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur. Operationalisierung von Lernkultur. In: *Unterrichtswissenschaft* (2004) 32, S. 104–127
- SUCHMANN, Mark C.: Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: *Academy of Management Review* (1995) 20, S. 571–610
- VAUGHAN, Karen: *Workplace learning: A literature review*. Wellington 2008
- WETTSTEIN, Emil; GONON, Philippe: *Berufsbildung in der Schweiz*. Bern 2009