

# Innovative Lernkultur in Unternehmen aus der Perspektive der Lernenden

ANTJE BARABASCH, ANNA KELLER, JAN DANKO

## Abstract

Zunehmende Veränderungen in der Arbeitswelt, sich verändernde Berufe und damit einhergehende neue Kompetenzanforderungen bedingen Veränderungen in der betrieblichen Ausbildung. Im Hinblick auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens werden unter anderem die Ausprägung von hoher Selbstständigkeit, verantwortungsvollem Handeln und hoher Anpassungsfähigkeit als auch kreatives Handeln besonders relevant. Wie Unternehmen mit ihren Ausbildungskonzepten auf diese Veränderungen reagieren, war die Ausgangsfrage einer qualitativen explorativen Studie bei einem großen Schweizer Telekommunikationsunternehmen. Interviews und zahlreiche Beobachtungen vor Ort geben Aufschluss über strukturelle Maßnahmen als auch über Werte, Einstellungen und Überzeugungen, die bei allen Akteuren bzgl. der Ausbildungsgestaltung bestehen. Letztere konstituieren eine spezifische Lernkultur, die nicht nur vom Aktionsrahmen der Unternehmung, sondern auch den besonderen Erfordernissen der Branche geprägt wird.

## 1 Berufsbildung braucht Innovation

Unternehmen stehen heute mehr denn je im Wettbewerb um gute Auszubildende und sind deshalb gefordert, ihre Ausbildungen attraktiv zu gestalten. Gleichzeitig erfordern die Bedingungen der Digitalisierung selbstständiges, verantwortungsvolles Handeln, eine hohe Bereitschaft zur Weiterbildung, Motivation und Engagement sowie Flexibilität und Einsatzbereitschaft. Um Wandel im Unternehmen aktiv mitgestalten zu können, sind eine positive Einstellung, regelmäßige Weiterbildung, unternehmerisches Denken und Handeln sowie Forschung und Entwicklung erforderlich (Marxt/Brunner 2009).

Die Schweiz wird oft als Innovationsführer gesehen, wobei etwa 90 % der Innovationen innerhalb der Unternehmen entwickelt werden (SWIR 2015; European Commission 2017). Nicht nur die gut ausgebaute wissenschaftliche Infrastruktur (Arvanitis et al. 2013; European Commission 2017), sondern auch die Art und Weise, wie Berufsbildung durchgeführt wird, sind dabei entscheidend. Mit mehr als 70 % der jungen Erwachsenen, die jährlich nach der Sekundarschule eine Berufsbildung beginnen, ist die Schweiz führend (SBFI 2018). Berücksichtigt man dabei, dass viele innovative Ideen von Mitarbeitern der unteren und mittleren Hierarchiestufen kom-

men, wird schnell erkennbar, dass diese Art der Qualifizierung mit den Ansprüchen an die Innovationskraft der Mitarbeitenden korreliert (siehe auch Swiss-American Chamber of Commerce/GAN/Accenture/ETH 2017). Daraus ergibt sich der hohe Anspruch an Leistungsbereitschaft, Kreativität und kritisches Denken, Eigenschaften, welche in der Berufsbildung mitgeprägt werden müssen (Limacher 2010; Ruiz Ben 2005). Da ein wesentlicher Teil der (meist dual angelegten) Berufsbildung am Arbeitsplatz stattfindet, ist die dortige Lernkultur entscheidend für den Kompetenzerwerb.

Die hier vorgestellte Studie, welche seit Beginn 2018 durchgeführt wurde, beschäftigt sich mit den Erfahrungen und Einstellungen von Auszubildenden in der Schweizer Telekommunikationsbranche. Ziel der Untersuchung ist es, ein besseres Verständnis über die Rolle innovativer Lernkulturen in der Ausbildung für die Kompetenzentwicklung der Arbeitnehmer zu entwickeln. Es handelt sich um eine qualitative Fallstudie in einem Großunternehmen mit mehr als 17.500 Mitarbeitenden und ca. 900 Auszubildenden. Insgesamt wurden 17 Auszubildende für 30 bis 60 Minuten interviewt und Beobachtungen an verschiedenen Arbeitsorten durchgeführt. Im Mittelpunkt der Datenauswertung für diesen Beitrag steht die Frage, wie Auszubildende in einer innovativen Lernkultur sozialisiert werden, was innovativ für sie in diesem Zusammenhang bedeutet und wie sie die im Zeitalter der Digitalisierung notwendigen Kompetenzen erwerben. Neben biografischen Daten und Fragen zu Inhalten und Gestaltung der Ausbildung wurden offene Fragen gestellt, die Narrationen über Erfahrungen und eigene Überzeugungen hervorriefen. Die Datenanalyse erfolgte nach der dokumentarischen Methode (Bohnsack 2010). Hierbei wurden zunächst Themen und Unterthemen identifiziert, die für das Verständnis über Ausbildungs- bzw. Lernkultur für die Interviewten immanent relevant waren. Die Analyse und Interpretation orientiert sich hier konsequent am Referenzsystem der Interviewten. Von Interesse waren individuelle Orientierungen und Realitäten, welche auf der Grundlage von Erfahrungen geschildert worden. Folgende Forschungsfragen lagen der Untersuchung zugrunde:

- Welche Faktoren kennzeichnen die innovative Lernkultur in der Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden?
- Wie arbeiten diese Faktoren zusammen?
- Wie erleben die Auszubildenden diese Lernkultur? Wie profitieren sie davon?

Die Ergebnisse geben Aufschluss über die Gestaltung bzw. den Charakter der innovativen Lernkultur und verweisen auf Einstellungen, Werte und Überzeugungen hinsichtlich der Innovationskraft der Berufsbildung im Unternehmen und informieren über die Vielfalt an Maßnahmen und Möglichkeiten, die den jungen Erwachsenen im Rahmen ihrer Ausbildung zur Verfügung stehen. Das primäre Erkenntnisinteresse der Studie ist zunächst von anthropologischer Natur, und sie hat einen explorativen Charakter. Als Fallstudie kann sie auf bestimmte Charakteristika verweisen, die für eine Branche oder auch ein einzelnes Unternehmen typisch sind und so als gutes Praxisbeispiel fungieren. Erst das Erstellen verschiedener Fallstudien er-

möglicht neue Kategorisierungen, generalisierende Aussagen oder neue Theoriebildung. Die drei Wissenschaftlerinnen sind gezielt nicht mit einem bereits existierenden theoretischen Rahmen, theoretischen Prämissen oder Hypothesen ins Feld gegangen. Stattdessen dient die Untersuchung zunächst dem Zusammentragen von Informationen, welche darüber Auskunft geben können, wie eine innovative Lernkultur im Kontext der Berufsbildung in der Schweiz gestaltet wird.

## 2 Strukturelle Ausbildungsbedingungen in der Telekommunikationsbranche und neue Lernkultur

Die Telekommunikationsbranche ist ein sehr moderner und dynamischer Sektor, welcher schnell auf technische Innovationen reagiert. Aufgrund des hohen Wettbewerbes verändert sich die Branche stetig und erwartet von ihren Mitarbeitenden ein hohes Maß an Agilität. Veränderte Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation wirken sich auch auf die Berufsbildung aus. Dazu gehört die vermehrte Arbeit in Teams, welche zunehmend interdisziplinär komponiert sind und die Auszubildenden über Hierarchieebenen hinweg mit einbeziehen (SWIR 2015). Weitere Charakteristika moderner Arbeitsplätze sind offene Zeit- und Raumstrukturen, projektbasiertes Arbeiten, zunehmender Einsatz digitaler Tools und Lern- sowie Netzwerkplattformen sowie zunehmende Komplexität (IGM 2016, S. 6).

Ein innovatives Klima beruht auf verschiedenen Faktoren, wie dem Willen der Mitarbeitenden, unternehmerisches Risiko zu tragen, der Offenheit und Toleranz zwischen den Mitarbeitern sowie einer positiven Einstellung gegenüber Frauen und gegenüber der Wissenschaft (Marxt/Brunner 2009). Eine Innovationskultur wird maßgeblich durch Wahrnehmung und grundsätzliche Werte geformt. Nicht nur die formale Gestaltung der Arbeit, sondern besonders auch die informelle Gestaltung hinsichtlich Kommunikation, grundsätzlicher Paradigmen und Identitäten ist relevant. Entscheidend sind häufig bestehende Werte und deren Anpassung an neue Bedingungen (Wieland 2004).

Kultur wird determiniert durch Werte, Einstellungen und Überzeugungen, welche innerhalb einer Gemeinschaft geteilt werden. Dazu gehören das kollektive Gedächtnis, lang anhaltende Überzeugungen, gemeinsame Erwartungen und Definitionen (Ai-Tzu 2015). Die Kultur offeriert auch ein Gefühl der Zugehörigkeit und hilft den Einzelnen, in einer Gemeinschaft zu navigieren.

Der Erfolg einer Lernkultur hängt vom Erfolg ihrer regulatorischen Mechanismen ab, also auch vom Erfolg des gewählten Ausbildungsmodells. Der Erfolg ist deshalb auch eine Frage der Absorptionskapazität (Cohen/Levinthal 1990), welche Auskunft darüber gibt wie erfolgreich Unternehmen neues Wissen in ihre Aktivitäten integrieren. Ganz wesentlich innerhalb einer sich weiterentwickelnden Lernkultur ist die Reflexivität der Akteure. Ihr Handeln, ihre Einstellungen und Interpretationen gestalten Lernkultur, und umgekehrt nimmt die Lernkultur darauf bei ihnen Einfluss.

### 3 Anforderungen an Berufsbildung und Auszubildende in einer neuen Lernkultur

Unternehmen realisieren zunehmend, dass Arbeitnehmende sich ihren Arbeitsprozess durch eigenständige Entscheidungen mehr zu eigen machen (Ownership) (Griffin et al. 2007). Dies fördert autonomes Handeln und kritisches Denken. Während Routinetätigkeiten, die weniger komplexes Denken erfordern, an Bedeutung verlieren, werden Beobachtungsfähigkeiten, prozessorientiertes Management, der Transfer von Kenntnissen und Fertigkeiten und Problemlösefähigkeiten wichtiger (Dreher et al. 2015; Hackel et al. 2015; Nickolaus/Schanz 2008; Pitton 2004).

Für die Berufsbildung bringt dies besondere Anforderungen mit sich. Sie soll zum erfolgreichen Start in das Berufsleben befähigen und gleichzeitig auf das lebenslange Lernen vorbereiten. Obgleich theoretisches und praktisches Wissen zur Berufsfähigkeit beitragen, ist die praktische Arbeitserfahrung die wichtigste Säule in diesem Ausbildungsansatz. Für die Auszubildenden sind hohe Auffassungsgabe, Offenheit für Neues und die Fähigkeit, neue Informationen individuell und autonom weiterzuverarbeiten, in dieser neuen Lernkultur wichtig. Die Individualisierung des Lernens erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin und persönlicher Verantwortung. Vice versa hat diese kulturelle Veränderung auch Einfluss darauf, wie die Organisation lernt und sich weiterentwickelt. Levitt und March (1996) weisen darauf hin, dass Management entsprechend gefordert ist, das individuelle Wissen explizit und für die Organisation nutzbar zu machen. Um das zu erreichen, muss intern eine neue leichter zugängliche hierarchische Ordnung etabliert werden, wie sie in Teamarbeitsstrukturen und einer „Du-Kultur“ erkennbar wird. Die Individualisierung des Wissens und Könnens führt auch zu einer Attraktivitätssteigerung der Auszubildenden nach Beendigung ihrer Ausbildung.

Insbesondere in der Telekommunikationsbranche, in welcher die Digitalisierung eine große Rolle spielt, sind weitreichende Veränderungen für die Kompetenzentwicklung der Lernenden zu erwarten. Neben den oben genannten Kompetenzen führt dies zu einer Bedeutungszunahme der kritischen Denkfähigkeiten, insbesondere hinsichtlich der Entwicklung und Nutzung neuer Technologien und Medien, der sozialen Kompetenz und der Fähigkeit, sich gut in unterschiedliche kulturelle Kontexte zu integrieren. Zur sozialen Kompetenz zählen beispielsweise Selbstmanagement, Teamfähigkeit, Konfliktmanagement – Kompetenzen, die meist im Rahmen der Ausbildung aufgebaut und entwickelt werden. Kommunikationskompetenz und kreatives Denken sind ebenso wichtig (Barabasch 2018b).

Die neuen Arbeitsbedingungen können nur angenommen und vorteilhaft genutzt werden, wenn die Lernkultur eine angstfreie Atmosphäre schafft, in welcher Fehler als immanenter Bestandteil des Lernens einen positiven Stellenwert haben. Diese Kultur lässt sich am besten umsetzen, wenn Auszubildende klar umrissene Projekte haben, in welchen sie selbst nach neuen Lösungen suchen können. Eine offene Feedbackkultur und ein Austausch auf Augenhöhe befördern den Lernprozess aus Fehlern (Hattie 2008).

Auszubildende sind jedoch nicht nur Lernende in einem Entwicklungsprozess, sie können auch bereits als konstruktiv Gestaltende in den Arbeitsprozess einbezogen werden. Unternehmen sind sich des kreativen Potenzials der jungen Erwachsenen zunehmend bewusst und lassen diese beispielsweise in Form von Projekten eigene Ideen/Optimierungsvorschläge realisieren (Emercity 2018; Karl Knauer 2018). Dabei spielt die Entfaltung individueller Kreativität eine wesentliche Rolle, eine Eigenschaft (oder Kompetenz), welche sich in den ersten Rahmenlehrplänen beruflicher Bildung wiederfindet (Barabasch 2018a). Eigenschaften, die dem kreativen Prozess besonders förderlich sind, umfassen laut Amabile (1987) relative Wertfreiheit, Selbstdisziplin, Ausdauer und Nonkonformität. Für die Kreativitätsentfaltung und Entwicklung von Innovationen braucht es Raum für Experimente, eine Möglichkeit, die in der Telekommunikationsbranche gegeben ist. Lernende müssen neue Aufgaben als Herausforderung erfahren können, die Möglichkeit haben, verschiedene Ideen zu entwickeln und auszuprobieren. Dafür ist Vertrauen in die Begleiter und Betreuer als auch in das Unternehmen eine wichtige Grundvoraussetzung. Ideal ist eine lebendige ideengenerierende Atmosphäre mit offenen dynamischen Strukturen, Humor und einer gewissen Verspieltheit (Rustler 2016).

## 4 Projektorientierung, Individualisierung und neue Agilität

Die wohl radikalste Veränderung in der Berufsbildung innerhalb des untersuchten Telekommunikationsunternehmens war die Einführung des sogenannten „Marktplatzes“ („Qualiportal“). Dabei handelt es sich um ein Online-Depository, in welchem Mitarbeiter Projektmitarbeit für Auszubildende anbieten. Projekte dauern meist zwischen 4 und 6 Monaten. Auszubildende suchen ihre Projekte selbst, stehen dabei im Wettbewerb um besonders interessante Projekte und müssen sich jeweils neu bewerben. Sollte einmal kein Projekt gefunden werden, besteht die Möglichkeit, ein eigenes Projekt zu entwerfen, um die Zeit zu überbrücken. Gegebenenfalls können auch Aufgaben zur Vorbereitung auf ein neues Projekt übernommen werden.

„Also, sprich, wir sehen im Qualiportal, das ist so ein Portal, das wir im Internetexplorer haben, was für Projekte da sind, was die da für Qualitäten brauchen, was man da lernen kann, was man für Aufgaben hat etc. Dann kann man sich darauf bewerben oder sprich, wir lernen das ganze Bewerbungsprozedere, das wir nach der Lehre brauchen, schon in der Lehre. Und je nachdem, was einem noch gefällt, was man noch von den Kompetenzen her braucht, kann man dann das Projekt auswählen. Und wenn sich jetzt z. B. drei darauf bewerben und sie nur jemanden nehmen, dann kann es natürlich sein, dass man abgelehnt wird. Dann versucht man etwas anderes oder schaut parallel. Das ist eigentlich so der Grundablauf von der Lehre.“ (20180328\_2Lernender)

Coaches (oder auch „Lernbegleiter“) haben die Rolle früherer betrieblicher Ausbilder übernommen und unterstützen die Auszubildenden bei der Suche nach Projekten oder beim Entwickeln eines eigenen Projektes, aber auch hinsichtlich der Aufgaben, die seitens der Rahmenlehrpläne oder der Berufsschule gestellt werden. Die Coaches

sind formal die Vorgesetzten der Auszubildenden und sind verantwortlich für die Ausbildungsplanung und die Leistungsbeurteilung im praktischen Bereich. Sie halten regelmäßig Besprechungen mit den Auszubildenden zum Stand des Kompetenzerwerbs und stehen zur Verfügung, wenn Fragen oder Schwierigkeiten auftreten. Dies kann gegebenenfalls auch persönliche Schwierigkeiten betreffen.

„Und die Lernbegleiterin ist in meinem Fall eher so eben ein Coach, ein persönlicher Coach. Sie ist so ein bisschen die, die meine Stärken und Schwächen eigentlich auswendig weiß. Dadurch, dass ich halt eben recht viel mit ihr zu tun gehabt habe. Und das ist eigentlich das Coole, so nach drei Jahren, dass sie dann sagt: ‚Schau, ich sehe dich hier oder ich sehe dich hier oder ich sehe dich hier nicht. Oder, daran musst du noch arbeiten.‘ So ein bisschen die persönlichen Coaching-Sachen. Das ist dann die Rolle von der Lernbegleiterin.“ (20180328\_2\_Lernender)

Mit dem Marktplatz und der damit einhergehenden Individualisierung der Lernwege und zunehmenden Professionalisierung hat sich der Ablauf der Ausbildung im Betrieb maßgeblich geändert. Es wird mehr Raum für die Verfolgung persönlicher Entwicklungsinteressen offeriert. Darüber hinaus ist es möglich, neue Herausforderungen für sich zu wählen, initiativ zu werden, kreativ zu arbeiten und eine große Anzahl Mitarbeiter sowie unterschiedliche Arbeitsaufgaben und Arbeitsumgebungen kennenzulernen. Die Auszubildenden werden vertraut mit neuen Formen der Arbeitsorganisation, wie die flexible Arbeitszeitregelung, Tework, Arbeit in unterschiedlichen Sprachregionen der Schweiz oder die Nutzung von Hubs.

„Und natürlich auch die Selbstständigkeit und das Know-how als Arbeitskraft, das angenommen wird. Also, wenn man zu so einem Projekt kommt, dann wird man da auch gebraucht. Man ist nicht nur da zum ‚Mach einmal das und das‘. Sondern, wirklich ... Man wird gebraucht und wird, wenn man es gut macht, im dritten Lehrjahr, so wie ich es jetzt mitbekommen habe, auch als Arbeitskraft angeschaut, dann fast als vollständige Arbeitskraft.“ (20180328\_2Lernender)

„Aber je nachdem, wenn du wirklich in einem selbstständigen Projekt bist, wo du vielleicht auch sogar alleine irgendwo an einem Standort am Arbeiten bist (...) Ja, es kann dir keiner sagen, dass du jetzt nicht so lange gearbeitet hast oder dass du es nicht gemacht hast. Also, du bist wirklich sehr frei und selbstständig.“ (20180611\_2Lernender)

Von Anfang an sind die Lernenden nahezu vollwertig in den Arbeitsprozess involviert. Sie sind verantwortlich für die Produktentwicklung als auch für den Produktservice, meist als Teil eines Teams – ein Ansatz, der die Ausbildungsmotivation steigern kann (Appelbaum et al. 2000). Die Motivation wird auch durch die informelle Sprache („Du-Kultur“) befördert.

„Auch mit den höchsten Verantwortlichen duzen wir uns. Dadurch wollen wir so eine gewisse Formalität ein bisschen abschaffen, und das Hierarchische wollen wir ein bisschen ... Also, so wie ich es verstanden habe, ein bisschen weghaben.“ (20180323\_3Lernender)

„Ja, die Schwierigkeit am Anfang ist natürlich, sich wirklich in das einzuleben. Weil du kommst so hierher, und dann heißt es erst mal: ‚Es sind übrigens alle per Du.‘ Und nachher läufst du so durch den Gang: ‚Grüß dich.‘ ... Da muss man sich überwinden. Also, man muss nicht, aber man sollte. Und wenn man das schafft, dann kommt man dann so wie in die Welt hinein. Also, du merkst dann: ‚Ah, okay, der arbeitet eigentlich für die gleiche Firma. Der möchte eigentlich das Gleiche erreichen wie ich irgendwann.‘“ (20180308\_3Lernender)

Diese Kommunikationskultur erleichtert den Auszubildenden die Ansprache aller Kollegen bis hin zum Topmanagement. Sie fühlen sich dadurch ernst genommen und werden früher kommunikativer, aufgeschlossener, auch mutiger, im Hervorbringen ihrer Anliegen und Ideen. Eine weitere Entwicklung, die durch die Organisation der Ausbildung ermöglicht wird, ist das autonome Arbeiten in den verschiedenen Projekten. Sie geht so weit, dass einzelne Geschäfte ausschließlich von Auszubildenden geführt werden oder ganze Projektteams nur aus Auszubildenden bestehen.

„Also, sie kommen dich nicht fragen: ‚Hey hast du noch eine super Idee?‘ Aber als Lernende kannst du fast immer noch irgendeinen Vorschlag bringen. Es gibt auch viele Lernende, die eben ein eigenes Projekt gestartet haben. Und auf deine Meinung wird Rücksicht genommen. Es ist kein Herunterspielen: ‚Ah, der Lernende sagt wieder ...‘ oder ... Sondern du wirst wirklich respektvoll behandelt.“ (20180328\_1Lernende)

„Was mache ich gern? Einfach programmieren, Websites, Front-End-Messung, so gestalterische Sachen mache ich noch gern. Obwohl ich Informatiker bin, mache ich noch gerne Sachen, die ich wirklich sehe. Also eben, z. B. eine Website. Ja, wenn du halt auch wirklich etwas programmiert hast, dann wenn es dann wirklich funktioniert, dann siehst du auch so ein bisschen: ‚Doch, das habe ich gemacht. Das funktioniert.‘ Das ist dann cool, wenn man so etwas machen kann. Ich bin auch gerne in einem Team zusammen oder am Austauschen, wie es so mit dem Projekt geht, wie es vorwärts geht, also zusammen im Team einfach.“ (20180611\_Lernender)

Autonom agierende Teams können ihre Arbeit selbst organisieren, über den Arbeitsort entscheiden, die Aufgabenverteilung, Funktionsverteilung oder Leistungsanreize bestimmen. Bei dieser Arbeitsweise wird besonders viel Wissen aufgrund der Erfahrungsvielfalt aufgebaut, sogenanntes implizites Wissen im Gegensatz zu explizitem Wissen (Laursen/Foss 2003; Nonaka/Takeuchi 1995). Bei diesen Projekten können Auszubildende auch strategische Entscheidungen fällen, z. B. bezüglich der weiteren Produktentwicklung. Als Konsumenten der Telekommunikationsprodukte sind sie wertvolle Ratgeber und Entwickler.

## 5 Selbst gewählte Erfahrungen und Lernmotivation

Während in der Vergangenheit und in vielen anderen Ausbildungsberufen der praktische Ausbildungsweg maßgeblich gegliedert und vorgezeichnet ist, offeriert das Telekommunikationsunternehmen deutlich individualisierte Lernwege. Sie haben die

Möglichkeit, zu wählen, was sie interessiert, und zu entscheiden, in welchen Themen und Bereichen sie Expertise aufbauen möchten. Die Auswahlmöglichkeiten beinhalten auch, zwischen Arbeitsorten in den verschiedenen Sprachregionen der Schweiz zu wählen, einen Auslandsaufenthalt in einem Partnerunternehmen zu organisieren, unternehmenseigene Events vorzubereiten und durchzuführen oder ein Projekt anzunehmen, welches nicht in direktem Zusammenhang zur gewählten Ausbildung steht. Individualisierung wird durch die Möglichkeit der Projektwahl maßgeblich gefördert.

„Da kann man hin, wenn man geniale Ideen hat, die halt [dem Unternehmen] mehr Wert bringen. Dann kann man etwas leisten. Aber ich habe das Gefühl ... Also jetzt innovationsmäßig, das ich ja eigentlich aus der Eigeninitiative etwas erreichen oder etwas kreieren kann. Da habe ich das Gefühl, hat man eigentlich bei uns schon Chancen, weil eben das Projekt, wo ich jetzt drin bin, ist eigentlich durch die Eigeninitiative von uns IMDs entstanden.“ (20180323\_2 Lernender)

Die höchste Steigerung der Projektwahl ist sicher die Initiierung eines eigenen Projektes. Der folgende Interviewausschnitt verdeutlicht, wie die Herausforderung, ein eigenes Projekt zu initiieren und durchzuführen, maßgeblich zur Motivation beiträgt.

„Ich habe eben den Marktplatz selber gar nicht so viel verwendet. Also am Anfang habe ich das gemacht. Man sucht Projekte, bewirbt sich darauf, führt Bewerbungsgespräche mit dem, der es ausgeschrieben hat. Aber danach bin ich recht schnell dazu übergegangen, Projekte selber zu generieren. Also aktiv auf Abteilungen zugehen, die interessantes Zeug machen, aus meiner Perspektive. Und mit diesen Leuten etwas zu finden, wo ich da beitragen könnte. Und das generiert, meiner Meinung nach, die besseren Projekte als die, die 08/15 alle sechs Monate ausgeschrieben werden, auf dem Qualiportal.“ (20180308\_3Lernender)

Die Motivation der Auszubildenden wird gesteigert durch die bewusste Selbsterfahrung des Erschaffens. Dies bekräftigt den Lernerfolg und fördert die weitere berufliche Orientierung. Die Selbsterfahrung, der erlebte Mut, etwas zu gestalten/zu realisieren, und die zunehmend erlebte Handlungskompetenz der Lernenden steigern ihre Motivation und ihr Engagement im Unternehmen, sodass ihr Engagement oftmals über die erwarteten Leistungen hinausgeht.

„Wobei die Ausbildung viel zu meiner Motivation beiträgt. Einfach wenn es spannend ist und wenn ich hier coole Sachen angeboten bekomme, dann bin ich auch viel motivierter. Dann gehe ich auch lieber einmal an einem Abend an ein Event, auch wenn es Freizeit ist. Und da habe ich das Gefühl, bei vielen Kollegen von mir wäre das nicht der Fall. Also, die würden nicht ...: ‚Nach dem Arbeiten noch an ein Event von einer WG von dieser Firma? Spinnst du? Sicher nicht.‘ Aber das ist bei mir ganz anders. Ich gehe extrem gerne an so Events und so.“ (20180308\_4Lernender)



## 6 Zusammenfassung

Die Interviews mit den Auszubildenden verwiesen generell auf eine große Zufriedenheit mit der Ausbildung. Die jungen Erwachsenen erschienen sehr reflektiert über ihren Werdegang, kannten ihre Interessen für weitere Projekte und bezüglich ihres Entwicklungsweges und fühlten sich gut auf das Leben nach der Ausbildung vorbereitet. Die Vielfalt an Möglichkeiten, sich individuell zu entwickeln, trägt sicher maßgeblich dazu bei. Werte wie eigenständig zu handeln, Fehler zu machen, die Arbeit selbst einzuteilen, sich beraten zu lassen bei Schwierigkeiten oder kreativen Input zur Produkt- und Prozessentwicklung leisten zu können sind maßgeblich mit der Einstellung im Unternehmen verbunden, dass dies den 15- bis 19-jährigen Auszubildenden bereits zugetraut werden kann.

Die strukturellen Voraussetzungen für das Leben und Gestalten einer modernen Lernkultur sind durch die Schaffung von Coaches, die Projektplattform „Marktplatz“ sowie eine egalitäre Kommunikationskultur geschaffen worden. Auch die Flexibilität, über Arbeitsort und Arbeitszeit teilweise frei entscheiden zu können (in Abstimmung mit dem Team), trägt zur Entwicklung von Verantwortung und Autonomie im Handeln bei. Als besonders wertvoll wurde die Möglichkeit des „Einfachmal-Loslegens“ eingeschätzt. Die Auszubildenden wachsen in einer angstfreien Umgebung auf, in welcher „Learning by Doing“ als Leitsatz gelebt wird. Dies regt die Motivation der Auszubildenden an und steigert ihre Einsatz- und Leistungsbereitschaft. Ein Auszubildender fasst seine Entwicklung im Verlauf der Ausbildung folgendermaßen zusammen:

„Viel. Also ich bin natürlich extrem viel selbstständiger geworden. Ich bin offener geworden. Ich kann besser, jetzt einfach spontan, mit neuen Leuten reden gehen und etwas machen und auch etwas arbeiten, als ich das vorher konnte. Und das ist halt ... Das kommt einfach mit der Zeit hier. Weil man das muss. Und dann natürlich auch das Fachliche, wo ich extrem viel gelernt habe. Das ist klar, das kommt einfach mit den Projekten, und es kommt auch extrem auf die Projekte drauf an.“ (20180308\_4Lernender)

Die im Beitrag genannten Aspekte von Lernkultur verweisen darauf, dass sich Berufsbildung in Zeiten von Digitalisierung und zunehmender Agilität verändern und anpassen kann. Viele dieser Veränderungen sind nur möglich, weil die Akteure ihre Einstellungen und Überzeugungen zur Art des Lernens im Kontext der Arbeit verändert haben und bereit sind, mit immer neuen Formaten zu experimentieren. Auch hier ist die Bereitschaft, Fehler zu machen, vorhanden, was zählt ist jedoch, Experimente in der Ausbildungsorganisation zuzulassen, um daraus zu lernen. Die hier vorgestellten Auszüge, welche auf eine moderne Lernkultur im Unternehmen verweisen, sind exemplarisch für die Telekommunikationsbranche. Weitere Fallstudien aus anderen Branchen können zunehmend Aufschluss darüber geben, mit welchen Mitteln und aufgrund welcher Einstellungen, Werte und Überzeugungen Berufsbildung in der Schweiz gestaltet werden kann.

## Literatur

- Ai-Tzu, Li (2015): Creating an organizational learning culture. The perspectives of workplace learning. In: Gieseke, Wiltrud/Robak, Steffi/Ming-Lieh, Wu (Hrsg.): *Transkulturelle Perspektiven und Kulturen des Lernens*. Bielefeld, S. 151–168.
- Amabile, Teresa (1987): The motivation to be creative. In: Isaksen, Scott G. (Hrsg.): *Frontiers of creativity research: beyond the basics*. Buffalo, NY, S. 223–254.
- Appelbaum, Eileen/Bailey, Thomas/Berg, Peter/Kalleberg, Arne L. (2000): *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. London.
- Arvanitis, Spyros/Ley, Marius/Seliger, Florian/Stucki, Tobias/Wörter, Martin (2013): *Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft: Eine Analyse der Ergebnisse der Innovationserhebung 2011: KOF Studien, No. 39*. Zürich.
- Barabasch, Antje (2018a): Creativity development and vocational learning. In: McGrath, Simon/Mulder, Martin/Papier, Joy/Suart, Rebecca (Hrsg.): *The International Handbook of Vocational Education and Training. Developments in the Changing World of Work*. Heidelberg, in Druck.
- Barabasch, Antje (2018b): Berufs- und Weiterbildung im Aufbruch. In: Caritas Schweiz, *Sozialalmanach*. Luzern.
- Bohnsack, Ralf (2010): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. Opladen, Farnington Hills.
- Cohen, Wesley M./Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. In: *Administrative Science Quarterly*. Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, 35 (1), S. 128–152.
- Dreher, Ralf/Jenewein, Klaus/Neustock, Ulrich/Schwenger, Ulrich (2015): *Wandel der technischen Berufsbildung*. Bielefeld.
- Emercity (2018): „Azubis machen Vertrieb“. Online: <https://www.enercity.de/karriere/ausbildung/projekte/index.html> (21.09.2018).
- European Commission (2017): *European innovation scoreboard*. Brussels.
- Griffin, Mark A./Neal, Andrew/Parker, Sharon K. (2007): A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. In: *Academy of Management Journal*, 50 (2), S. 327–348. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438.
- Hackel, Monika/Blötz, Ulrich/Reymers, Magret (2015): *Diffusion neuer Technologien – Veränderungen von Arbeitsaufgaben und Qualifikationsanforderungen im produzierenden Gewerbe*. Bonn.
- Hattie, John (2008): *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analysis relating to achievement*. Routledge.
- IGM (2016): *Berufsbildung 4.0: Lernen im digitalen Wandel. Fünf Betriebe zeigen ihre Praxis*. Frankfurt/M.
- Karl Knauer (2018): „Auszubildende der Karl Knauer KG gewinnen 1. Platz“. Online: <https://www.karlknauer.de/ueber-uns/news/archiv/detail/article/fantastische-azubi-projekte-ausgezeichnet> (21.09.2018).

- Labudde, Peter (2003): Fächerübergreifender Unterricht in und mit Physik: eine zu wenig genutzte Chance. In: Physik und Didaktik in Schule und Hochschule, 2, S. 48–66.
- Laursen, Keld/Foss, Nicolaj J. (2003): New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. In: Cambridge Journal of Management Reviews, 10 (3), S. 281–299.
- Levitt, Barbara/March, James G. (1996): Organizational learning. In: Cohen, Michael D./Sproull, Lee (Hrsg.): Organizational Learning. Thousand Oaks, CA.
- Limacher, Jakob (2010): ICT-Berufsbildung Schweiz – Qualitative Berufsfeldanalyse. Schlussbericht. Zürich.
- Marxt, Christian/Brunner, Claudia (2009): Innovationssystem Schweiz. Eine Bestandsaufnahme 2009. Bern.
- Nickolaus, Reinhold/Schanz, Heinrich (2008): Didaktik der gewerblich-technischen Berufsbildung. Konzeptionelle Entwürfe und empirische Befunde. Baltmannsweiler.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1995): The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York.
- Pitton, Anja (2004): Chemie- und physikdidaktische Forschung und naturwissenschaftliche Bildung (Gesellschaft für Didaktik der Chemie und Physik Band 24). Münster.
- Ruiz Ben, Esther (2005): Professionalisierung der Informatik. Chance für die Beteiligung der Frauen? Wiesbaden.
- Rustler, Florian (2016): Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation. Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden. Zürich.
- Saxenian, Anna Lee (1994): Regional advantage. Culture and competition in Silicon Valley and route 128. Cambridge, London.
- Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat (SWIR) (2015): Innovation und staatliche Innovationsförderung (Schrift 8/2015). Bern.
- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation (SBFI) (2018): Bildung und Wissenschaft.
- Swiss-American Chamber of Commerce/GAN/Accenture/ETH (2017): Jobs now. Swiss-style vocational education and training. Voices from companies, governors and CEOs. Chicago, IL.
- Wieland, Thomas (2004): Innovationskultur: Theoretische und empirische Annäherungen an den Begriff. München.
- Ziegler, Ralph/Meinel, Christoph (2007): Lernortkooperation in der IT-Ausbildung – Kompetenzentwicklung in Projekten. In: Proceedings of the 12th GI-Fachtagung Informatik und Schule Infos (INFOS 2007). Siegen, S. 135–146.

## **Autorinnen und Autor**

### **Antje Barabasch**

Leiterin des Forschungsschwerpunktes „Aktuelle Kontexte der Berufsbildung“

Eidgenössisches Hochschulinstitut (EHB), Schweiz

[www.ehb.swiss/person/barabasch-antje](http://www.ehb.swiss/person/barabasch-antje)

[antje.barabasch@ehb.swiss](mailto:antje.barabasch@ehb.swiss)

### **Anna Keller**

Junior Researcher & Doktorandin

Eidgenössisches Hochschulinstitut (EHB), Schweiz

[www.ehb.swiss/person/keller-anna](http://www.ehb.swiss/person/keller-anna)

[anna.keller@ehb.swiss](mailto:anna.keller@ehb.swiss)

### **Jan Danko**

Hochschulpraktikant

Eidgenössisches Hochschulinstitut (EHB), Schweiz

[www.ehb.swiss](http://www.ehb.swiss)