

Peter Straßer

# Betriebliche Fallarbeit – Entwicklungschance für Erwachsenenbildung und wissenschaftliche Weiterbildung

## 1. Ausgangslage

Betriebliche Fallarbeit<sup>1</sup> bietet Einrichtungen der Erwachsenenbildung die Möglichkeit, gemeinsam mit Universitäten pädagogische Organisationsberatung<sup>2</sup> und die Entwicklung von Lernmaterialien miteinander zu verbinden. Die an den Erfahrungen der Teilnehmenden orientierte Erwachsenenbildung und die systematisierende wissenschaftliche Weiterbildung ergänzen sich bei der betrieblichen Fallarbeit und der anschließenden Erstellung von Fallstudien.

Stellt Fallarbeit in der Erwachsenenbildung seit langem eine Methode dar, mit der individuelle bzw. mit anderen geteilte Erfahrungen auf- und damit verbunden Strukturen ausgearbeitet werden können (vgl. Negt 1971, S. 30), so finden *Case Studies* in der universitären Bildung seit Jahrzehnten vor allem als Methode der Wissenserprobung oder als Ausgangspunkt systematischer Wissensaneignung Verwendung (Kaiser 1983; Belz 2001; Friedrichsmeier u.a. 2011). Die Verbindung von betrieblicher Fallarbeit und der Erstellung von Case Studies bietet eine Möglichkeit, beide Ansätze sowie die jeweilige Expertise der Bildungseinrichtungen enger miteinander zu verbinden. Darüber hinaus bietet die Kooperation die Gelegenheit, unterschiedliche Bildungsformate und Settings von Hochschule und Erwachsenenbildung stärker miteinander zu verknüpfen und Übergänge von der Erwachsenenbildung in wissenschaftliche Weiterbildung zu erleichtern, indem Lernmaterialien gemeinsam erstellt und anschließend in der Erwachsenen- und wissenschaftlichen Weiterbildung eingesetzt werden. Die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Erwachsenenbildung ermöglicht es, vorhandene Erfahrungen im Bereich Forschung und Beratung auch institutionell enger miteinander zu verzahnen.

### 1.1 Kooperationspartner

Das Projekt wurde von 2008 bis 2011 vom Bildungszentrum Heimvolkshochschule Hustedt<sup>3</sup> als Projekträger gemeinsam mit der Professional School der Leuphana Uni-

- 
- 1 Das Instrument der betrieblichen Fallarbeit wurde im Rahmen des Kooperationsprojekts „Kooperative Fallstudie“ entwickelt. Das Projekt wurde vom Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.
  - 2 In Anlehnung an Göhlich (2005) stellen soziale Lernprozesse und damit verbundene spezifische Gruppenfigurationen in Institutionen bzw. Unternehmen den Ausgangspunkt pädagogischer Organisationsberatung dar.
  - 3 Das Bildungszentrum Heimvolkshochschule Hustedt e.V. (HVHS) ist eine Einrichtung der Jugend- und Erwachsenenbildung. Das konzeptionelle Fundament orientiert sich an dem Konzept dänischer Volkshochschulen.

versität Lüneburg und der Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Niedersachsen e.V. durchgeführt. In zwei Unternehmen wurde jeweils eine pädagogische Organisationsberatung mittels betrieblicher Fallarbeit durchgeführt. Daran anschließend entstanden modular nutzbare, digital aufbereitete Case Studies,<sup>4</sup> deren Einsatz auch im Rahmen des Projekts erprobt wurde. Das Instrument der betrieblichen Fallarbeit eignet sich

- auf *betrieblicher Ebene* als Instrument pädagogischer Organisationsberatung und
- auf *didaktischer Ebene* als Grundlage zur Erstellung polyvalenter Lernmaterialien in Form von Case Studies.

Standen in den beteiligten Unternehmen problemlösungsorientierte Vorgehensweisen im Vordergrund, so brachten die erfahrungs- und kompetenzorientierten Ansätze der beiden Erwachsenenbildungseinrichtungen sowie die wissenschaftssystematische Arbeitsweise der beteiligten Universität verschiedene Sichtweisen ein, die sowohl in der betrieblichen Fallarbeit in den Unternehmen als auch bei der Erstellung der Case Studies hilfreich waren. Betriebliche Fallarbeit wirkt sich auf verschiedenen Ebenen aus:

- auf *institutioneller Ebene* – es entstehen neue Kooperationen zwischen den drei Bildungsträgern und Unternehmen;
- auf *methodischer Ebene* – hier dient die betriebliche Fallarbeit als Instrument pädagogischer Organisationsberatung und zugleich als Grundlage zur Erstellung von Case Studies;
- auf der *Ebene der Zielgruppen* – es wird mit Beschäftigten und Führungspersonal sowie Teilnehmenden der Erwachsenenbildung und der wissenschaftlichen Weiterbildung gearbeitet.

## 1.2 Veränderungsprozesse in Unternehmen

Kontinuierliche Veränderungs- und Optimierungsprozesse fußen in vielen Unternehmen auf betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Wie sich die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsorganisation auf individuelle und gruppenspezifische Realisierungsprozesse auswirken, bleibt dabei jedoch oftmals unberücksichtigt (vgl. Fürstenberg 2005, S. 12ff.). An dieser Stelle setzt pädagogische Organisationsberatung an. Sie bietet Einrichtungen der Erwachsenenbildung die Möglichkeit, Veränderungsprozesse und damit verbundene individuelle und soziale Veränderungen zu begleiten (vgl. Dehnbostel 2008, S.115ff.). In Zukunftswerkstätten, die auf konkrete betriebliche Problemstellungen ausgerichtet waren, konnte das Bildungszentrum Heimvolkshochschule Hustedt im Bereich pädagogischer Organisationsberatung bereits erste Erfahrungen sammeln (Dera 2001).

Betriebliche Fallarbeit in Unternehmen richtet sich an Führungspersonal und Beschäftigte gleichermaßen. Im Vordergrund steht die gemeinsame, kooperative Bearbei-

---

4 URL: [www2.leuphana.de/ps\\_intern/lernobjekte/sonstige/bildschirmvideo\\_kooperativefallstudie/kooperativefallstudie.html](http://www2.leuphana.de/ps_intern/lernobjekte/sonstige/bildschirmvideo_kooperativefallstudie/kooperativefallstudie.html)

tung betrieblicher Problemstellungen im Bereich der Arbeitsorganisation. Beschäftigte aus anderen Unternehmen, die sich mit ähnlichen Problemen konfrontiert sehen, oder Studierende in universitären Weiterbildungsstudiengängen bilden die Zielgruppe, um anschließend mit den aus der Praxis gewonnenen Case Studies zu arbeiten.

## **2. Lernbegrenzungen in Unternehmen und an den Übergängen zwischen Erwachsenenbildung und wissenschaftlicher Weiterbildung**

Die unterschiedlichen Zielgruppen, das sind Führungskräfte und Beschäftigte in Unternehmen sowie Teilnehmende von Seminaren der Erwachsenen- oder wissenschaftlichen Weiterbildung, stehen in ihren jeweiligen Kontexten vor unterschiedlichen Grenzen. Dennoch stehen alle Zielgruppen vor einer gemeinsamen Einschränkung: die der Ausprägung individueller Kompetenzen (Koch/Straßer 2008). Die Möglichkeit der unterschiedlichen Zielgruppen, individuelle Dispositionen und die damit verknüpfte Fähigkeit der Selbstorganisation und -regulation durch entwicklungsfördernde Anforderungen auszuprägen, wird durch unterschiedliche Aspekte eingeschränkt. In Unternehmen ist dies beispielsweise die Aufforderung zur Selbstorganisation und -regulation in zugleich (hierarchisch) determinierten Strukturen; in Angeboten der Erwachsenenbildung bzw. universitären Weiterbildung sind es eher institutionelle Grenzen.

### **2.1 Kompetenzparadoxon in Unternehmen**

Teilnehmende der Erwachsenenbildung sowie Studien im Bereich der Arbeitsorganisation berichten von einer paradoxen Situation im Arbeitsalltag: einer „Entgrenzung in Grenzen“ (Baetge 2004). Eigenverantwortlich und selbstorganisiert sollen anstehende Aufgaben erledigt werden. Die Zuständigkeit bei der Bearbeitung sind zum Teil nur vage vorstrukturiert – dies auch, damit Unternehmen flexibel auf sich verändernde Anforderungen reagieren können. Probleme sollen dort gelöst werden, wo sie entstehen. Notwendige Kompetenzen sind von den Mitarbeitenden vor Ort einzubringen. Zugleich bleiben aber hierarchische Strukturen als Steuerungselemente der Unternehmensführung bestehen (vgl. Marrs 2010, S. 340ff.). Dies führt unter anderem dazu, dass „kompetent sein“ lediglich als Anforderung verstanden wird, selbst verantwortlich zu sein, ohne klare Zuständigkeiten zur Verfügung zu haben, anhand derer man sich auch abgrenzen und Aufgaben weiterleiten könnte. Diese Problematik fand sich in beiden Unternehmen, in denen die betriebliche Fallarbeit durchgeführt wurde.

### **2.2 Fehlende Verbindungslinien zwischen Erwachsenenbildung und wissenschaftlicher Weiterbildung**

Erwachsenenbildung und wissenschaftliche Weiterbildung bieten Bildungsformate, die oftmals wenig miteinander verwoben sind. Stehen in der Erwachsenenbildung erfahrungsorientierte, zum Teil auch transformative Ansätze im Vordergrund von Ver-

mittlungsprozessen, so sind Lehr-Lernprozesse in der universitären Weiterbildung von wissenschaftssystematischen Ansätze geprägt (vgl. Illeris 2010, S. 42ff.). Erfahrungsreflektierende Ansätze, die eine Brücke zwischen erfahrungsorientiertem und wissenschaftssystematischem Lernen schlagen könnten, finden sich in der wissenschaftlichen Weiterbildung selten (vgl. Brämers/Heufers 2010, S. 5). Der Bedarf, unterschiedliche Dimensionen des Lernens enger miteinander zu verbinden, zeigt sich zunehmend auch in der Frage, wie ein Übergang von Erwerbstätigen in ein Hochschulstudium unterstützt werden kann (vgl. BMBF 2010, S. 43). Diese Entwicklungen aufnehmend, bestand von Projektbeginn an eine enge Anbindung an das Projekt „Offene Hochschulen Niedersachsen“. Der Kooperationspartner Leuphana Universität Lüneburg ist eine von vier Modellhochschulen, die nach Möglichkeiten der Öffnung von Hochschulen für beruflich Qualifizierte suchen. Damit gehen Bemühungen einher, das Lernen an Hochschulen und Einrichtungen der Erwachsenenbildung enger miteinander zu verbinden. Die gemeinsame Entwicklung polyvalenter Lernmaterialien in Form von Case Studies zählt zu diesen Bemühungen.

### **3. Betriebliche Fallarbeit als Instrument pädagogischer Organisationsberatung und Grundlage von Case Studies**

#### **3.1 Beratungsverständnis**

Grundlage der betrieblichen Fallarbeit bildet die Annahme, Beschäftigte bzw. von Problemen Betroffene als Experten in eigener Sache anzusehen (Hackel 2011). Die in den Unternehmen bestehenden Problemlösungskompetenzen sollten gestärkt und genutzt werden. Kompetenzen sollten über bestehende hierarchische Grenzen hinweg eingebracht und das Kompetenzerleben Einzelner gefördert werden, um Lösungen zu ermöglichen, die als Leistung vieler wahrgenommen und mitgetragen werden. Die Sicht von außen, die durch das Projekt in die Unternehmen eingebracht wurde, sollte die Reflexionsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, eine distanzierte, kritische Sicht einnehmen zu können, bei Beschäftigten und Führungskräften im Unternehmen fördern. Entsprechend war es wichtig, die Betroffenen in den Unternehmen von Beginn an mit einzubeziehen.

#### **3.2 Zugang zu den Unternehmen**

Der Zugang erfolgte bei beiden Unternehmen über eine parallele Projektvorstellung bei Betriebsrat und Unternehmensleitung. Die Unternehmen selbst waren über Projektwerbung auf das Angebot aufmerksam geworden. Nachdem Interesse bekundet war und verbindliche Zusagen zum Projekt bestanden, wurde die zu bearbeitende betriebliche Problemstellung im gemeinsamen Gespräch mit Beschäftigten und Unternehmensleitung identifiziert und mit der Datenerhebung begonnen. In beiden Unternehmen standen Kommunikations- und Kooperationsschwierigkeiten im Vordergrund.

### 3.3 Datenerhebung für die Fallbeschreibung

Es wurde ein kombiniertes Verfahren<sup>5</sup> aus qualitativen (leitfadengestützter Einzelinterviews) und quantitativen Erhebungsmethoden (Fragebogen) gewählt. Neben Unternehmensdaten wurden so anhand qualitativer Interviews die unterschiedlichen Problemwahrnehmungen und -einschätzungen der Beteiligten verschiedener Arbeitsbereiche mit einbezogen, um eine umfassende, multiperspektivische Problembeschreibung zu ermöglichen. Im ersten Unternehmen, einer Klinik, wurde die Problemwahrnehmung von Ärzten verschiedener Hierarchien, Pflegekräften, Verwaltungsangestellten, Personalvertretern und der Geschäftsleitung erhoben. Im zweiten Unternehmen, einem regionalen Energieversorger, wurden auf gleiche Weise Geschäftsleitung, Abteilungsleitende, Mitarbeitende verschiedener Bereiche sowie die Mitarbeitervertretung befragt.

### 3.4 Erstellen der Fallbeschreibung

Nachdem die Datensammlung abgeschlossen und anhand einer strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet worden war (Mayring 2003), wurde in einem nächsten Schritt eine Fallbeschreibung von ca. sechs Seiten angefertigt. Diese wurde den Befragten zur kommunikativen Validierung vorgelegt. Die Fallbeschreibung bildete die Arbeitsgrundlage für einen zweitägigen Workshop, in dem die zuvor befragten Beschäftigten und Unternehmer/innen gemeinsam Lösungsmöglichkeiten für die in der Falldarstellung beschriebene Problemstellung erarbeiteten.

Die Fallbeschreibung ermöglichte den Beteiligten das Kennenlernen unterschiedlicher Problemwahrnehmungen in einer dichten, facettenreichen Problemdarstellung. Die erhobenen Daten können als Datenpool für vielfältige zielgruppen- bzw. themenspezifische Ausgestaltungen von Case Studies genutzt werden.

### 3.5 Weiterbildungsworkshop

Bei dem Workshop zur gemeinsamen intensiven Problembearbeitung half sowohl die multiperspektivische Fallbeschreibung als auch das gemeinsame Erarbeiten von Lösungsansätzen, solche Lösungsansätze zu entwickeln, die von allen Beteiligten mitgetragen und umgesetzt werden konnten. Bei der kooperativen Bearbeitung und Lösung betrieblicher Problemstellungen stand weniger die Vermittlung und Bereitstellung fachlicher Expertise im Mittelpunkt als vielmehr der Grundgedanke, vorhandene Potenziale und Kompetenzen bereichs- und hierarchieübergreifend zu nutzen und zu stärken. Es galt, unterschiedliche Perspektiven und die damit verbundene Pluralität nicht als Bedrohung, sondern als Ausgangspunkt gemeinsamer, nachhaltiger Problemlösungen zu verdeutlichen. Neben spezifischen Lösungsansätzen für die betriebliche Problemstellung sollten die Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sowie die

---

5 Während sich die eingesetzten Fragebögen an alle Beschäftigten richteten, erfolgten die qualitativen Interviews mit Beschäftigten, die gemeinsam mit Betriebsrat und Unternehmensführung ausgewählt wurden und sich freiwillig bereit erklärten.

Ausprägung systematischer, reflexiver Handlungskompetenzen durch das Team des Projekts „Kooperative Fallstudie“ moderiert gefördert werden. Die Workshops wurden von den Teilnehmenden beider Unternehmen als sehr hilfreich bewertet. Sie boten Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Gelegenheit, Positionen und Einschätzungen abteilungsübergreifend und außerhalb betrieblicher Gegebenheiten kennen zu lernen.

### 3.6 Aufbereitung der betrieblichen Fallarbeit in Case Studies

Nach der Entwicklung betriebsspezifischer Lösungsansätze im Rahmen des Workshops wurde eine systematische Auswertung des Fallstudienmaterials, des Workshops und der damit verbundenen Erfahrungen durchgeführt. In überarbeiteter und didaktisch-methodisch aufbereiteter Form wurden die Fallstudien anschließend im Weiterbildungsmasterstudiengang „Sozialmanagement“ der Leuphana Universität (in den Seminaren „Bilder und Modelle von Organisationen“ und „Changemanagement“) eingesetzt und evaluiert. Die Studierenden hatten bei der Bearbeitung der Case Studies die Möglichkeit, über eine bereitgestellte Lernplattform die Lernmaterialien in digitaler, multimedialer Form zu nutzen und dabei online betreut zu werden. Ihre Aufgabe bestand darin, anhand der Lernmaterialien selbstständig und in Gruppenarbeit Lösungsansätze für die betriebliche Problemstellung zu erarbeiten und zu präsentieren.

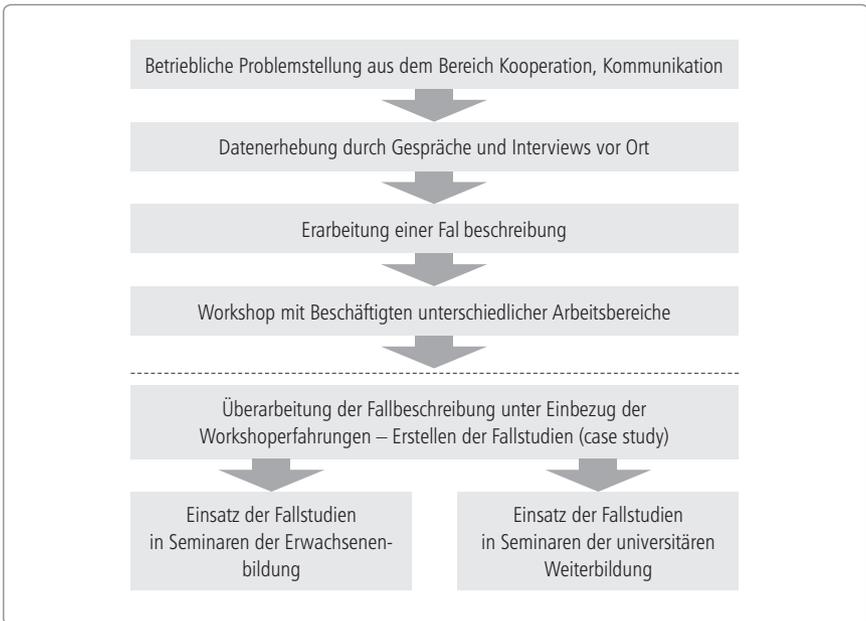


Abb. 1: Projektverlauf

Die auf diese Weise erarbeiteten Lösungsansätze wurden anschließend mit den betrieblichen Lösungsansätzen aus den Workshops verglichen. Die Lösungsvorschläge der Studierenden wurden auch den Unternehmen angeboten, damit diese möglicherweise neue Sichtweisen von Außenstehenden erhalten. Beide, Unternehmen und Bildungseinrichtungen, konnten so aus der Praxis für die Praxis lernen. Der Einsatz der Case Studies in der Erwachsenenbildung hat im dritten Quartal 2011 stattgefunden. Einen Überblick über die Vorgehensweise des Projektes Kooperative Fallstudie vermittelt Abbildung 1.

## **4. Wirkungen betrieblicher Fallarbeit**

### **4.1 Erste Ergebnisse**

Im hier beschriebenen Projekt wurde das Instrument der betrieblichen Fallarbeit erstmals in einer Abteilung einer Klinik eingesetzt. Die Auswertungen von mehreren informellen Gesprächen mit Beschäftigten und Führungskräften, betrieblichen Unterlagen sowie 58 Fragebögen und 10 qualitativen Einzelinterviews bildeten die Grundlage zur Erstellung der im Workshop eingesetzten Fallbeschreibung und der anschließend erstellten und digital aufbereiteten Case Study. Die Interviewten nahmen am Workshop teil. Stellvertretend für die verschiedenen Beschäftigungsgruppen erarbeiteten sie drei mit Zeitplan und Zuständigkeiten versehene Arbeitsaufträge, die zur Problemlösung beitragen sollten.

Nach drei Monaten fand ein Evaluationstreffen im Unternehmen statt. Zwei von drei Arbeitsaufträgen waren realisiert worden; die damit verbundenen Veränderungen wurden von Beschäftigten und Unternehmensleitung als positiv bewertet. Die aus der betrieblichen Fallarbeit heraus erstellte Case Study wurde von den Studierenden der Leuphana Universität im Seminar „Bilder und Modelle von Organisationen“ bearbeitet und evaluiert. Die Fallstudie wurde von den Studierenden als „sehr authentisch“ und „relevant für die eigene berufliche Zukunft“ bewertet. Lediglich das Verhältnis zwischen Fallstudienmaterial und zur Verfügung stehender Bearbeitungszeit hätte noch besser abgestimmt werden können.

Die zweite pädagogische Organisationsberatung mittels betrieblicher Fallarbeit fand in einem Energieversorgungsunternehmen statt. Hier bildeten neben betrieblichen Informationsunterlagen 163 Fragebögen und 22 qualitative Einzelinterviews die Ausgangsbasis der Fallbeschreibung. Auch in diesem Fall nahmen die in den Einzelinterviews Befragten am Workshop teil. Auch hier zeigte sich in einem Gespräch nach drei Monaten, dass die Hälfte der im Workshop vereinbarten Arbeitsaufträge bearbeitet und erste, von Beschäftigten als positiv bewertete Veränderungen eingeleitet worden waren. Die anschließend erstellte Case Study wurde gleichfalls von der Leuphana Universität erprobt, diesmal von Studierenden des Seminars „Changemanagement“. Die Evaluation des Einsatzes ist noch nicht abgeschlossen.

## 4.2 Nachhaltigkeit des Projekts

In zwei Unternehmen wurde im Laufe des Projekts eine pädagogische Organisationsberatung mittels betrieblicher Fallarbeit durchgeführt. Mit beiden Unternehmen wurde dabei eng zusammengearbeitet. Ausgehend vom Projekt führten beide Betriebe über die Projektlaufzeit hinaus weitere Umgestaltungen der Arbeitsorganisation und der internen Unternehmenskommunikation durch. Des Weiteren wurden zwei Fallstudien fertiggestellt, digital-multimedial aufbereitet und eingesetzt. Die Evaluation des Fallstudieneinsatzes verdeutlichte, dass die Fallmaterialien gut von Lernenden angenommen wurden. Die Fülle an gewonnenen Informationen in den Unternehmen und während der Workshops bietet zum einen vielfältige Verwendungs- und Angebotsmöglichkeiten und zum anderen eine zielgruppenspezifische, modulare Arbeitsweise. Die digital-multimediale Aufbereitung und Bearbeitungsmöglichkeit wurde aufgrund ihrer zeitlichen und räumlichen Entkoppelung von gewöhnlichen Seminarformaten als positiv bewertet.

Neben den Fallstudienmaterialien, die aufgrund ihrer Fülle auch in Zukunft für unterschiedliche Zielgruppen und Themenstellungen genutzt werden können, vertiefte die Zusammenarbeit während des Projekts die Kooperationsstrukturen zwischen den beteiligten Partnern der Erwachsenenbildung und der wissenschaftlichen Weiterbildung. Unterschiedliche Arbeitsweisen und Ansätze erforderten von den Kooperationspartnern ein ständiges Oszillieren zwischen erfahrungsorientierten und wissenschaftssystematisch strukturierten Lern- und Arbeitsprozessen. Ausführliche und differenzierte Ziel-Mittel-Klärungen zu Projektbeginn waren dabei eine grundlegende Voraussetzungen dafür, unterschiedliche Bildungseinrichtungen und -kulturen erfolgreich miteinander zu verbinden.

Auch über das Projektende hinaus sind weitere gemeinsame Aktivitäten zwischen den Kooperationspartnern geplant. So werden die Ergebnisse der Fallstudienbearbeitung von Lernenden der Erwachsenenbildung und Lernenden der wissenschaftlichen Weiterbildung in gemeinsamen Veranstaltungen vorgestellt und diskutiert. Es ist ein gemeinsames Forschungsprojekt in Vorbereitung, in dem Lernende in der Erwachsenenbildung und der wissenschaftlichen Weiterbildung Möglichkeiten eines qualitativen Vergleichs von Kompetenzen erarbeiten; hiermit sollen Übergänge von der Erwachsenenbildung in die Hochschule gefördert werden. Darüber hinaus konnten die Beziehungen mit den beteiligten Unternehmen ausgebaut werden, so dass über den unmittelbaren Projektbezug hinaus weitere Seminarnachfragen an die Bildungseinrichtungen gestellt wurden.

## 4.3 Übertragbarkeit der Innovation

Die im Projekt realisierte Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen der Erwachsenenbildung und der wissenschaftlichen Weiterbildung hat sich bei der Umsetzung als zentraler Aspekt erwiesen. Sie lässt unterschiedliche Bildungsformate und Lerndimensionen näher zusammenrücken, ermöglicht neue Bildungsangebote und bietet

den beteiligten Unternehmen neue, problemlösungsrelevante Perspektiven. Erwachsenenbildungseinrichtungen mit Erfahrung in der Arbeitnehmerbildung können in der Arbeit mit Beschäftigten in Unternehmen ihre Expertise in erfahrungs- und biographieorientierten Ansätzen einbringen. Universitäten könnten ihrerseits ihre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, wissenschaftssystematische Aspekte und Forschungs-Know-how sowie universitäre Infrastrukturen (z.B. Medienzentren, Evaluationseinrichtungen) beisteuern und so eine für Unternehmen und Beschäftigte gleichsam interessante Perspektivenvielfalt unterstützen. Die anschließende Überarbeitung und Entwicklung neuer, sowohl in der Erwachsenenbildung als auch in der universitären Lehre verwendbarer Lernmaterialien bereichert das Angebot der beteiligten Bildungseinrichtungen. Die neu entstandenen Kooperationen, Unternehmenskontakte und Lernmaterialien bieten nicht nur mögliche Wettbewerbsvorteile, sondern tragen auch zu einer engeren Verzahnung von Erwachsenenbildung, universitärer Bildung und einem Lernen im Prozess der Arbeit bei.

## Literatur

- Beathge, M. (2004): Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. SOFI-Mitteilungen, H. 32, S. 7–21
- Belz, F.-M. (2001): Entwicklung von Fallstudien für die Lehre. St. Gallen
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010): Berufsbildungsbericht 2010. Bonn/Berlin
- Brämer, M./Heufers, P. (2010): Soziale Öffnung der Universität? Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, H. 19. URL: [www.bwpat.de/ausgabe19/braemer\\_heufers\\_bwpat19.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe19/braemer_heufers_bwpat19.pdf) (Stand: 08.10.2011)
- Dehnbostel, P. (2008): Berufliche Weiterbildung. Berlin
- Dera, K. (2001): Zukunftswerkstätten im Spannungsfeld betrieblicher Interessen. Recklinghausen
- Friedrichsmeier, H./Mair, M./Brezowar, G. (2011): Fallstudien. Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele. 2. Aufl. Wien
- Fürstenberg, F. (2005): Kooperative Arbeitsorganisation. München
- Göhlich, M. (2005): Pädagogische Organisationsforschung – Eine Einführung. In: Göhlich, M./Hopf, C./Sausele, I. (Hg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 9–24
- Hackel, M. (2011): Forschung als Beratung – eine tätigkeitstheoretische Analyse. In: Göhlich, M./Weber, S./Seitter, W./Feld, T. (Hg.): Organisation und Beratung. Wiesbaden, S. 59–68
- Illeris, K. (2010): Lernen verstehen. Bedingungen erfolgreichen Lernens. Bad Heilbrunn
- Kaiser, F.-J. (1983): Grundlagen der Fallstudiendidaktik – Historische Entwicklung – Theoretische Grundlagen – Unterrichtliche Praxis. In: Kaiser, F.-J. (Hg.): Die Fallstudie. Bad Heilbrunn, S. 9–34
- Koch, M./Straßer, P. (2008): Der Kompetenzbegriff: Kritik einer neuen Bildungsleitsemantik. In: Dies. (Hg.): In der Tat kompetent. Bielefeld, S. 25–52
- Marrs, K. (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, F./Voß, G.G./Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 331–356
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. 8. Aufl. Weinheim/Basel
- Negt, O. (1971): Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen. 2. Aufl. Frankfurt a.M.