

**LERNORT BETRIEB  
ENTWICKLUNGS-  
PERSPEKTIVEN  
BETRIEBLICHEN LERNENS**

Betrieb als sozialer Ort

**Betrieb als gesellschaftspolitische  
Integrationsinstanz**

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer  
ISF München – Universität Hohenheim

**Wer lernt eigentlich was am  
Lernort Betrieb?**



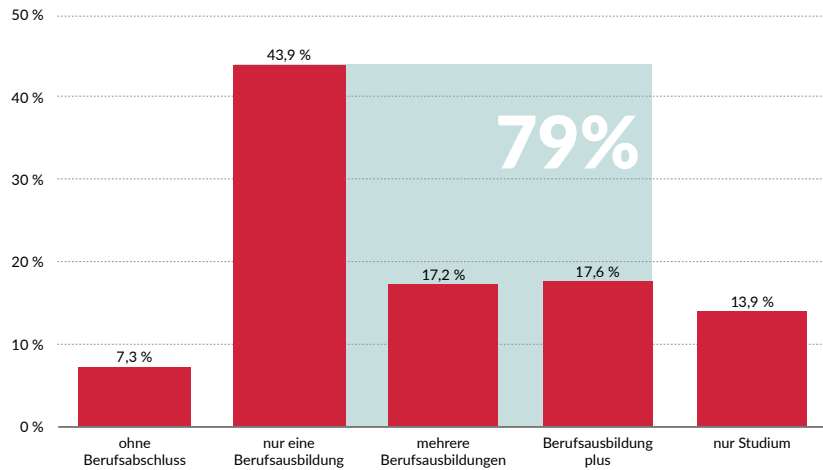
**Betrieb als sozialer Ort**

”

Ich glaube, dass Vieles mit der grundsätzlichen Ethik zu tun hat, also wie ich Aufgaben verstehe, **wie ich mich beteilige, wie ich engagiert bin**, mit welcher Loyalität ich zu einem Unternehmen stehe. Das generieren wir natürlich auch mit einer Berufsbildung. Das ist ein ganz zentraler Punkt nämlich (...). (W)enn ich einen jungen Mann habe oder eine junge Frau, der mit 25 aus einer schulischen Ausbildung kommt und dann in das Unternehmen eingeführt werden soll, da würde ich sagen, ist Hopfen und Malz verloren. Der Schlüssel daran ist, dass man die Leute relativ jung in eine Ausbildung bringt, ob das jetzt eine Ausbildung sein müsste, weiß ich gar nicht, ich glaube der Anteil der formalen Ausbildung ist vielleicht eher gering, der lernt halt feilen oder so. Aber das Sozialisieren in einem Unternehmen und deren Wertestruktur ist ein entscheidender Erfolgstreiber für das, was wir hier tun, dass wir uns um Menschen kümmern, **dass wir soziale Beziehungen schaffen**. Mein größtes... wie soll ich sagen, Interesse in einer Ausbildung ist immer, **dass wir ein „Wir“ generieren**. Weg vom egozentrischen Ich, egoistisches Ich ist okay, aber egozentrisch eben nicht, zu einem grundsätzlichen „Wir“. Wir verstehen uns hier als [FIRMA]. Als **Bestandteil eines großen Kollektivs, das gegeneinander ein hohes Maß an Vertrauen und Verantwortung hat**. Das ist für mich der Schlüssel. (...) und das kriegen die Silicon Valley Fritzen niemals hin (...). Die denken das ist kopierbar, wie Null und Eins, **es ist nicht kopierbar**. Da geht es um Menschen, deren Emotionen, Wahrnehmungen und weiter. (...) Die Zeit im Betrieb und dieses Betreuen und dieses Miteinander entwickeln, das ist das Entscheidende. ”

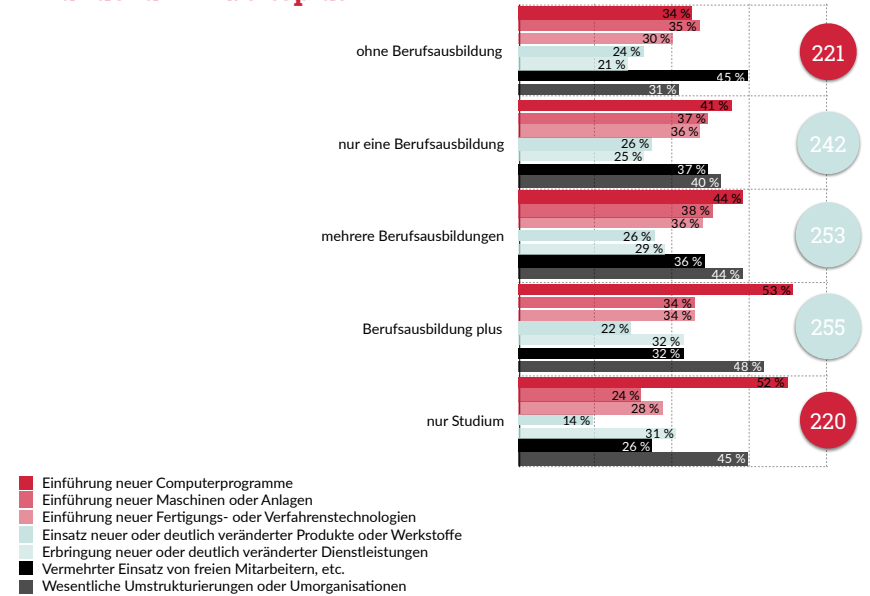
Umwelt				Arbeitskraft			
Schicksal	Institutionen					Leistung	Kontrolle
Branche/ Markt	Kunde		Lernberei- tschaft	Berufsver- ständnis		Position	Arbeit- nehmer
		Identifi- kation	<b>Person</b>		Flexibilität		
Formal	Hierarchie		Belastung	Eigenein- schätzung		Aufgabe	Organisation der Arbeit
Kollegen	Vorgesetzte	Führung			Prozess	Gestaltung	Kooperation
Organisation				Arbeit			

## Verteilung nach Berufsklustern



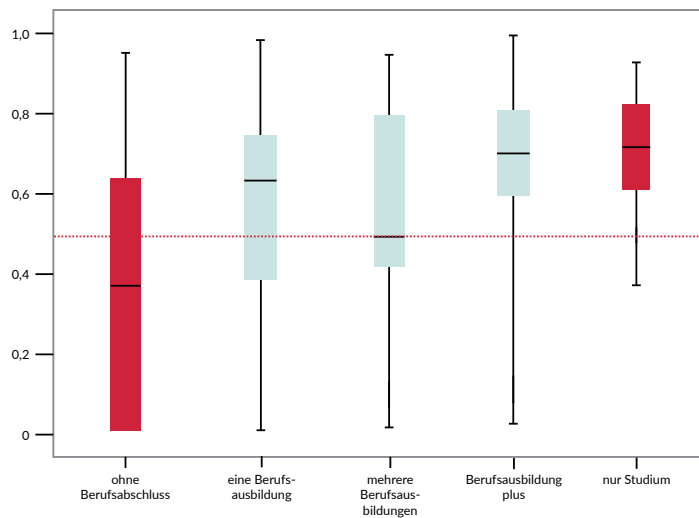
Pfeiffer u.a. (2016): Digitale Arbeit in NRW heute. Düsseldorf: FGW. Datenbasis: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung

## Wandel am Arbeitsplatz



Pfeiffer u.a. (2016): Digitale Arbeit in NRW heute. Düsseldorf: FGW. Datenbasis: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung

## Arbeitsvermögen: Umgang mit Komplexität, Wandel und Unwägbarkeiten



Pfeiffer u.a. (2016): Digitale Arbeit in NRW heute. Düsseldorf: FGW. Datenbasis: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung

Aber auch...

...ein voraussetzungs-  
voller Ort.

...verschmähter  
Lernweg

**Der Betrieb**

...ein sich auf-  
lösender Ort.

...unersetzbarer Lernort und Integrationsinstanz

**als sozialer Ort**

**Folgen**

**Optionen**

## Der Betrieb – ein unersetzbarer Lernort – ein sozialer Ort



Der Betrieb ist als sozialer Ort und als Lernort unersetzbar. In einer dynamischen Arbeitswelt ist – das haben auch unsere eigenen Forschungen deutlich gemacht – wird der Lernort Betrieb sogar wichtiger.

Im Betrieb als sozialem Ort erprobt sich organisationales Arbeitsvermögen und das ist mehr und anderes als „nur“ das Hinein-Sozialisieren in und Herrichten für Verwertung und Sekundärtugenden.

Nur hier lernt sich Kooperation und Konkurrenz, nur hier lässt sich Hierarchie erleben oder unterlaufen, hier erprobt sich Einordnen und die eigene Rolle finden ebenso wie Widerständigkeit und Entzug.

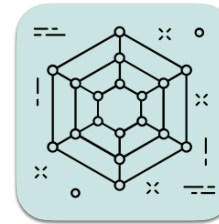
Der Betrieb ist ein unersetzbarer Lernort und eine unersetzbare Integrationsinstanz. In beidem Sinn ist der Betrieb ein sozialer Ort.

Hier integriert sich Gesellschaft und Wirtschaft, hier ist der Ort, an dem Arbeit zu dem zentralen Teilhabemodus werden kann, die sie ist.

Hier integrieren sich verschiedene Menschen mit verschiedenen Kulturen, verschiedenem Wissen, unterschiedlicher Qualifikation.

Hier wird erfahrbar, dass Wirtschaft, Wertschöpfung und Gebrauchswerteschaftung, dass Gesellschaft und Sozialität in gemeinsamem Handeln entstehen. Nichts integriert besser als Arbeit, nirgendwo integriert es sich besser als dem institutionellen Ort der Arbeit: dem Betrieb als sozialem Ort.

## Der Betrieb als sozialer Ort – ein voraussetzungsvoller Lernort



Als sozialer Ort ist der Betrieb auch ein voraussetzungsvoller Lernort. Zum einen, weil er eine Instanz ist, die Rahmenbedingungen für gutes Lernen schafft (oder eben auch nicht). Zum anderen, weil sein eigenständiger Zweck nicht das Lernen ist. Um dort gut und initial lernen zu können, braucht der Betrieb das Zusammenspiel mit anderen Lernorten: mit der Berufsschule im Dualen System oder der Hochschule im Dualen Studium.

Der Betrieb ist immer auch Lernort, er ist aber nicht automatisch ein guter Ort für's Lernen. Die Frage der Qualität des Lernorts Betrieb entscheidet sich nur bedingt und erst recht nicht nur in seiner Lehrwerkstatt oder seinem Weiterbildungsprogramm. Sondern eher dort, wo gar nicht ans Lernen gedacht wird: Am Arbeitsplatz, im Meeting, im Kundengespräch, wenn der Patient ruft oder die Maschine muckt. Wie gut der Lernort Betrieb funktioniert ist daher auch eine Frage von Arbeitsgestaltung und Organisationskultur.

Der Betrieb ist auch ein voraussetzungsvoller Lernort, weil er als solcher dann am besten funktioniert, wenn er Teil eines funktionierenden Institutionensystems ist. Er wird zum guten Lernort nur da wo das System beruflicher Bildung und betrieblicher Mitbestimmung wirken und zusammenwirken. Der Betrieb ist eine zentrale Integrationsinstanz nur dann, wenn er selbst integriert ist in ein lebendiges und demokratisch reguliertes Institutionensystem. Alles gut also? Leider nein. Denn: der Betrieb ist gefährdet. Er steht nicht auf der roten Liste der aussterbenden Arten. Aber seine historisch gewachsene Funktion als Integrationsinstanz und als Lernort stehen vor neuen Herausforderungen. Zwei Gefährdungslagen lassen sich ausmachen:

## Der Betrieb – ein verschmähter Lernweg



Wir hier scheinen uns einig: der Betrieb ist so sehr sozialer Ort wie unersetzbarer Lernort. Das aber sehen längst nicht mehr alle so. Der Betrieb ist zunehmend zum verschmähten Lernweg geworden. Das System der beruflichen Bildung hat ein Image-Problem bei den Millennials (und vielleicht noch mehr bei ihren Eltern). Zunehmend weniger Schulabgänger/-innen zieht es in den Betrieb als ersten Lernort nach der Schule.

Weniger Betriebe als früher sehen sich in ihrer Rolle als Ausbilder. Die hoch gefeierten Start-ups, die nachrückenden Führungskräfte in den HR-Abteilungen der Unternehmen: sie kommen aus der akademischen Welt und wissen teils nicht mal theoretisch und erst recht nicht biografisch vom Wert einer Ausbildung am Lernort Betrieb. Und die Verschmähung ist nicht grundlos: Weniger Aufstiegswege, abnehmender Status, permanente mediale Zuschreiben als Verlierer in einer digitalen Arbeitswelt. Das alles nährt das Image der beruflichen Bildung und nagt daher an der anerkannten Bedeutung des Betriebs als initialem Lernort.

## Der Betrieb als sozialer Ort – ein sich auflösender Ort?



Der Betrieb als sozialer Ort und damit als Lernort selbst in Gefahr und seine Auflösung Gegenstand aktueller Debatten: Wird die Solo-Selbständigkeit in der Plattformökonomie das Leitbild der Zukunft? Wird Arbeit in Zukunft nur noch „on demand“ in Industrie 4.0-Wertschöpfungsketten oder über „micro tasks“ in der globalen Crowd stattfinden?

Arbeiten die High-Potentials der Zukunft bei maximaler Vereinbarkeit und unbegrenzter Erreichbarkeit in millionenhaften Homeoffices? Können selbst der Krankenpfleger oder die Instandhalterin Patient und Maschine vom häuslichen Sofa aus mit ihrem Tablet überwachen? Viele dieser Zukunftsbilder werden sich nicht schnell und nicht in Gänze realisieren. Aber: es wird an ihnen gebastelt. Auch deswegen weil sich Verwertung so scheinbar noch besser managen lässt. Aber auch weil die ökonomisch „lastige“ Seite des Betriebs abnimmt: Ohne Betrieb kein Betriebsrat. Ohne Betrieb keine teuren Büroflächen. Ohne Betrieb keine Arbeitsschutzauflagen.

Auch wenn die historische endgültige Auflösung des Betriebs als auch physischer Ort unwahrscheinlich ist. Schon jetzt erodiert und entgrenzt er sich, zerfladdert an seinen Rändern, wird unbestimmt und immer schwerer fassbar. Schon heute ist der Betrieb fundamental verändert. Er ist selbst Ware geworden im globalen Spiel von Merging&Acquisitions und als Start-up Idee schon verkauft, bevor er als Ort überhaupt entstehen könnte. Schon heute hat Outsourcing auch zu einer Spezialisierung der Unternehmen und damit zu einer Homogenisierung der Belegschaft in den filetierten Betriebsteilen geführt. Betrieb als Ganzes, als Kollektiv, als erlebte Vielfalt von Tätigkeiten, Berufen, Hierarchien – er ist heute schon weniger erlebbar - und damit erlernbar! als in den vergangenen Jahrzehnten.

Der Betrieb ist auch der Ort, andere beim und in der Arbeit zu erleben (Hierarchie, andere Tätigkeiten, andere Erwerbslebensphasen, andere Fachlichkeiten und Habita, andere Aufgaben und Verantwortlichkeiten). Löst dieser Lernort sich auf, hat das Folgen für die Integrationsfunktion des Betriebs:

## Folgen



Der Betrieb ist auch der soziale Ort, der ermöglicht, andere beim und in der Arbeit zu erleben (Hierarchie, andere Tätigkeiten, andere Erwerbslebensphasen, andere Fachlichkeiten und Habita, andere Aufgaben und Verantwortlichkeiten).

Löst dieser Lernort sich auf, hat das Folgen für die Integrationsfunktion des Betriebs:

Von der Filterbubble zur Jobbubble? Das heißt: andere nicht bei und in der Arbeit erleben; Kooperation mit anderen nicht mehr einüben; Kooperation von anderen untereinander nicht mehr erleben; den Alltag anderer und die Erwerbsläufe anderer nicht mehr mitbekommen. Vor allem aber: Nicht mehr alltäglich erleben, dass alle einen Beitrag leisten.

Begegnungen mit anderen werden zunehmend zufällig: Der schlecht bezahlte Leiharbeiter und die frühfliegende Businessfrau sitzen in der selben S8 zum Flughafen. Die Arbeitsmigrantin und der sich verbeamtende Junglehrer begegnen sich im Wartezimmer des Gesundheitsamts. Der gut verdienende Consultant trifft den prekären Foodora-Lieferanten an der Tür. Wer Mitarbeiterin, wer Kollege war, wird Dienstleister; wen man täglich gesehen und erlebt hat, wird zur punktuellen und anonymen Zufallsbegegnung.

Was wir im Netz erleben, könnte zukünftig auch die Arbeitswelt treffen: Ambiguitätstoleranz sinkt, Empathiefähigkeit leidet. statt neuen Kollektivitäten a-soziales Verhalten?

Folgen für Arbeit als Teilhabemodus. Für industrielle Beziehungen. Für Gesellschaft insgesamt. Zwei Klassen-Arbeitswelten: der „alte“

Betrieb als sozialer Ort (wo all die „Zumutungen“ des anderen ausgehalten werden müssen) vs. der neuen homogenen Taskbubble.

## Optionen



Keine einfachen Antworten. Statt nostalgisches Bejammern des Alten: das Besondere des Betriebs als sozialem Ort erkennen, retten was zu retten ist, in anderen Räumen/Welten wiederbeleben. Duales Studium könnte so ein Weg werden. Lernen mit anderen ermöglichen (in Lernkooperationen, überbetrieblichen Konstellationen, etc.). Überhaupt sichtbar machen! Diese Tagung/die vorgestellten Ergebnisse und Projekte waren ein Teil davon. Statistisch wären die möglichen Entwicklungen aktuell gar nicht sichtbar zu machen. Die erlebte Heterogenität am Arbeitsplatz wird nicht erfragt.

Was wird wirklich gelernt und wer ist der „Lehrmeister“?

Die Arbeit - das ist was gelernt wird.

Arbeit als **Verwirklichung** des Menschen in der Welt,

Arbeit als Modus von Vergesellschaftung und Vergemeinschaftung,

Arbeit aber auch als verwertete und vernetzte Ware.

Dieses Widersprüchliche erlebbar und erfahrbar zu halten: das leistet der Betrieb. Deswegen ist er nicht nur Lernort sondern auch eine – wenn nicht die – zentrale Integrationsinstanz unserer Gesellschaft.

Auch wenn er sich verändert: Möglichkeiten des gemeinsamen Erlebens von Arbeit gilt es zu erhalten für möglichst viele. Sonst entgleitet uns nicht nur der Betrieb, sondern auch unsere

Gesellschaften.



Hans Böckler  
Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

2.-3. Februar 2017, München

LERNORT BETRIEB  
ENTWICKLUNGS-  
PERSPEKTIVEN  
BETRIEBLICHEN LERNENS

Vielen Dank!

Kommen Sie gut nach Hause.

Arbeiten wir gemeinsam für den Lernort  
Betrieb als Integrationsinstanz der  
Zukunft – für den Betrieb als sozialem Ort!

