

Hörwick, Eva; Bender, Walter

## **Erfahrungsbasierte Qualifizierung. Die Förderung selbstgesteuerter Lernprozesse älterer Beschäftigter [Praxisbericht]**

*Bildungsforschung* 3 (2006) 2, 12 S.

urn:nbn:de:0111-opus-46448



in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bildungsforschung.org>

### **Nutzungsbedingungen / conditions of use**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.  
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# **Erfahrungsbasierte Qualifizierung. Die Förderung selbstgesteuerter Lernprozesse älterer Beschäftigter [Praxisbericht]**

*Eva Hörwick & Walter Bender*

Betriebe fordern zunehmende Selbstverantwortung des Personals, wofür die Erfahrung älterer Beschäftigter positive Anknüpfungspunkte bietet. Mitarbeiter müssen jedoch lernen, Spielräume produktiv zu gestalten. Lernformen, die (gerade auch) für Ältere geeignet sind, aktivieren die Erfahrung der Teilnehmer. Im Lernarrangement „EQUA – erfahrungsbasierte Qualifizierung“, das der neuen Lernkultur zuzurechnen ist, entsprechen arbeitsplatznahe Themen dem „Sinnanspruch“ älterer Lerner. Das Zutrauen der Vorgesetzten ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg der Kompetenzerweiterung.

## **1. Einleitung**

Strukturveränderungen der betrieblichen Arbeitsorganisation sind im letzten Jahrzehnt durch wachsenden Konkurrenzdrucks im globalisierten Wettbewerb Alltag der Betriebe. Zur Erschließung bislang ungenutzter Leistungspotentiale der Mitarbeiter<sup>[1]</sup> wird eine zunehmende Selbstverantwortung des Personals eingefordert und der Grad der Selbstorganisation der Arbeit in zeitlicher, räumlicher und sachlicher Hinsicht erhöht (vgl. Kleemann u. a. 1999). Entsprechend wachsen auch „die Anforderungen an Selbständigkeit, Selbstorganisation und Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit. Erweiterte Dispositionsspielräume und erhöhte Verantwortung in der Produktqualität erforderten eine höhere Verantwortung für die Verausgabung der eigenen Arbeitskraft“ (Hendrich 2000, 34).

Ziel dieser Gewährung von individuellen Handlungsspielräumen in der Arbeitserledigung ist zum einen, Einsparpotentiale durch Übertragung von zusätzlichen Funktionen und Verantwortlichkeiten der Strukturierung der Arbeitsabläufe auf untergeordnete Mitarbeiter auszuschöpfen. Zum anderen sollen bislang ungenutzte Sozial- und Selbstkompetenzen freigesetzt und die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden. Dadurch soll die betriebliche Nutzung individuell vorhandener Kompetenzen und Selbststeuerungsfähigkeiten intensiviert werden. Die betriebliche Kontrolle des investierten Humankapitals wird durch diese Gewährung erweiterter Mitarbeiterautonomie nicht zurückgenommen, sondern mittels Zielvereinbarungen auf die Überwachung der Arbeitsergebnisse verlagert (vgl. Bender 1996). Durch diese „Subjektivierung der Arbeit“ werden auf der einen Seite

die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter erweitert. Auf der anderen Seite steigen die Ansprüche an deren Kompetenzen wie „neue Probleme zu erkennen, Gesamtzusammenhänge der betrieblichen Leistungserstellung zu kennen, Kooperation mit Anderen, Lernfähigkeit etc“ (Lohr 2003, 516).

In diesem Kontext stellen das gebündelte Wissen, die Berufserfahrung und die Fähigkeiten älterer berufserfahrener Mitarbeiter ein großes produktives Potential dar, das aber bislang weithin unterschätzt wird. Denn paradoxerweise haben sich viele Betriebe im Zuge der Rationalisierungswellen der letzten Jahre gerade dieser älteren Mitarbeiter in großer Zahl entledigt, die über diese aktuell so gefragten Kompetenzen in hohem Maße verfügen. „Nirgendwo in Europa verzichten die Firmen so rigoros auf das Potenzial älterer Arbeitnehmer wie in Deutschland. Nirgendwo anders haben 40-, 50- oder 60-Jährige so schlechte Chancen einen Job zu finden. Sechs von zehn Unternehmen in Deutschland beschäftigen gar keine Menschen mehr, die älter als fünfzig sind“ (Zons 2006, 3).

## **2. Ältere Mitarbeiter und neue Lernkultur**

Auch in der betrieblichen Weiterbildung lassen sich solche altersselektiven Phänomene beobachten: Der Nutzen einer Weiterbildungsinvestition in die Humanressource „Ältere“ gilt als fragwürdig. Und das Vorurteil geringerer Leistungsfähigkeit und Qualifikation sieht man durch eine – relativ zu Jüngeren – verminderte Arbeitsleistung und eine Lernentwöhnung bestätigt. Soweit diese allerdings durch den Ausschluss Älterer von kompetenzerhaltender Weiterbildung bedingt ist, muss sie als weitgehend selbst produziert erscheinen.

Beide Annahmen, mit denen Altersselektivität in der Weiterbildung begründet wird, sind so nicht aufrecht zu erhalten. Dies zeigte sich erneut im Weiterbildungsprojekt „EQUA – erfahrungsbasierte Qualifizierung“, das in mehreren Betrieben unterschiedlicher Größe durchgeführt wurde. Dieses Trainingskonzept ist der so genannten „neuen Lernkultur“ mit offenen Lern- bzw. auch Unterweisungsformen zuzurechnen, die die Kompetenzentwicklung für den prinzipiell un abgeschlossenen Prozess wirtschaftlicher Innovation (Reglin 2003, 143) und persönlicher Entwicklung unterstützen.

Diese Lernkultur zeichnet sich besonders aus durch:

1. Sinnvolles Lernen – Der Bezug zur Lebenspraxis soll jederzeit klar sein, damit immer nachvollziehbar ist, weshalb und wozu gelernt wird. Dies erfordert transparente Lernziele, die von den Lernenden gewählt oder zumindest mitgetragen werden (vgl. Hörwick 2003, 167).
2. Lernen, das an die Erfahrung anknüpft. Damit wird das vorhandene Wissen genutzt. Zudem wird vermieden, den bisherigen Kenntnisstand abzuwerten (Wenke 2001, 68). Er wird vielmehr als Wissensgrundlage bestärkt.
3. Möglichst individuelle und vielfältige Lernangebote, um Lernstilen und -präferenzen, Lern-

- tempo und -typen genügend Raum und Zeit zu geben, die optimale Lernstrategie zu verfolgen, sowie Berücksichtigung von ausreichender Übungszeit.
4. Eine weitgehend angstfreie Lernumgebung sowie positive Konsequenzen für den Fall des Lernerfolges wecken die Motivation zum Lernen und die Freude am Lernen. Ermutigung zur Teilnahme sowie zur Übernahme neuer Aufgaben durch die Vorgesetzten.
  - 5.

Mit diesen Merkmalen erweist sich die ‚neue Lernkultur‘ insgesamt als eine Chance gerade für ältere, erfahrene Mitarbeiter. Denn subjektbezogene Bildungsangebote ermöglichen es ihnen, ihre Erfahrungen einzubringen, ihren persönlichen Lernprozess zu initiieren, selbst zu steuern und durch erfolgreiche Anwendung zu einem zufriedenstellenden Ergebnis zu führen. Dazu gehört es auch, die Erfahrungen der Beschäftigten in den verschiedenen Lebensaltern zu erkennen und ihre Stärken aktiv in den Betriebsalltag zu integrieren. (Hammer, Reschke, Hörwick 2006, 14). Die Lernenden werden in diesem Zusammenhang nicht über ihr Lebensalter, sondern über ihre „Lernbiografie“ und Berufserfahrung verstanden.

### **3. Kompetenzerweiterung durch erfahrungsbasierte Qualifizierung**

Ein tragendes Element der ‚neuen Lernkultur‘ stellt der Perspektivwechsel von der ‚Vermittler-‘ hin zur ‚Lernerperspektive‘ dar. D. h. es wird gefragt, wie der individuelle Lernwille und das selbstgesteuerte Lernen des Mitarbeiters unterstützt und genutzt werden kann. Selbstgesteuerte Lernformen finden sich ansatzweise z. B. bei der Einarbeitung in neue Technologien, bei der Lernstatt, bei Projektgruppen, Qualitätszirkeln und Gruppenarbeit wie auch bei Austauschprogrammen und Job Rotation. D. h., je nach konkret entwickeltem Lernarrangement im jeweiligen Unternehmen können alle arbeitsintegrierten Lernformen mehr oder weniger Anteile selbstgesteuerter Lernformen enthalten.

In diesem Kontext nutzt das Trainingskonzept „EQUA - Erfahrungsbasierte Qualifizierung“ selbstgesteuerte Lernformen und Qualifizierungswege, die sich auf die Lernbiografien der Mitarbeiter beziehen, auf ihren Erfahrungen aufbauen und diese für eine Kompetenzerweiterung nutzen<sup>[2]</sup>.

Der Grundgedanke von EQUA lautet: Wenn die Lebensarbeitszeit verlängert werden soll, dürfen Wissen und Können der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht veralten. Nach Abschluss der Ausbildung ist das Lernen nicht vorbei. Auch Menschen mit 50 und 60 Jahren werden (weiter-) lernen (vgl. AQUA Nordbayern 2005).

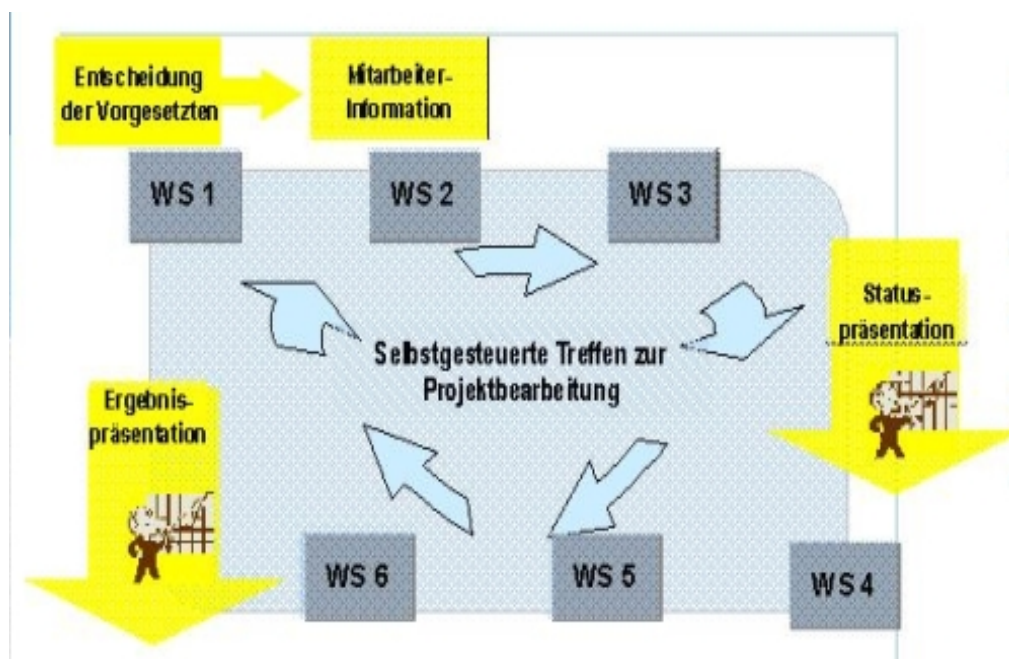


Abbildung 1: Struktur des EQUA-Trainings: Ablauf der Gruppentreffen

Bei EQUA handelt es sich um ein arbeitsintegriertes Blended Learning Programm mit den Elementen:

1. selbständige Gruppenarbeiten zu eigenständigen Entwicklungsprojekten
2. moderierte Workshops mit integrierten Lernmodulen zur Strukturierung der Projektentwicklung sowie Reflexionsphasen und
3. obligatorischen Zwischen- sowie Endpräsentationen der Arbeitsgruppenergebnisse vor Vorgesetzten.
- 4.

Mit diesen Elementen lässt sich das Konzept deutlich der ‚Neuen Lernkultur‘ zuordnen. Denn die Lern- und Arbeitsprozesse in den Projektgruppen sind arbeitsintegriert, erfahrungsbezogen, ermöglichen vielfältige formelle wie informelle Lernprozesse und unterliegen weitgehend der Selbststeuerung der beteiligten Mitarbeiter.

Im Unterschied zu den bekannten Qualitätszirkeln werden die individuellen Lernaktivitäten und -prozesse der Mitarbeiter durch eine Anzahl moderierter Workshops unterstützt, die zur Initiierung und Strukturierung der Prozesse dienen. Durch die darin integrierten Lernmodule erwerben die Mitarbeiter zusätzliches Know-How in Fragen des Projektmanagements. D. h.

Selbststeuerungsfähigkeiten werden nicht unbesehen vorausgesetzt, sondern die Mitarbeiter werden mit entsprechenden Methoden und Instrumenten für eine produktive Projektarbeit vertraut gemacht, die Lern- und Arbeitserfolge fördern. Durch den Arbeitsplatzbezug der Projektarbeiten werden die Erfahrungen der Mitarbeiter einbezogen und die Selbstbestimmung und Partizipation wirkt sich im gesamten Prozess motivationsfördernd aus. Zielvereinbarungen sowie Präsentationspflicht sorgen dabei für eine ziel- und ergebnisorientierte Projektarbeit.

*Die didaktischen Aspekte des EQUA-Konzepts lassen sich auf einem Kontinuum zwischen Fremd- bis Selbststeuerung verorten (vgl. Abb. 2).*

Didaktische Aspekte	eher selbstgesteuert ---	
		eher fremdgesteuert
<b>Zielaspekt:</b> Entscheidung über Lernanlass und Lernziel		EQUA
<b>Inhaltsaspekt:</b> Entscheidung über Lerngegenstand und die zugrunde zu legenden Lerninhalte (Bezug zum Zielaspekt)	EQUA	
<b>Methodenaspekt:</b> Auswahl von Methoden des Lernens; abhängig von Ziel-, Inhalts- und subj. Bedingungsaspekt	EQUA	
<b>Medienaspekt:</b> Auswahl der Lern- und Kommunikationsmittel	EQUA	
<b>Interaktionsaspekt:</b> Entscheidung über personale Gruppierung im Lernprozess		EQUA
<b>Lernorganisationsaspekt:</b> Entscheidung über Lernort und Lernzeit, auch z.B. über Arbeitsunterbrechung	EQUA	
<b>Subjektiver Bedingungsaspekt:</b> Ausrichtung an Lernvermögen, Lerntempo, Lernart und Erfahrungen des Teilnehmers		EQUA
<b>Evaluationsaspekt</b> der Lernsituation	EQUA	

Abbildung 2: Didaktische Aspekte nach Breloer 1980 EQUA = Trainingskonzept Erfahrungsbasierte Qualifizierung)

Während bei den in der betrieblichen Weiterbildung bislang vorfindlichen Formen selbstgesteuerten Lernens die Selbststeuerung oft auf Entscheidungen über Lernwege bzw. -zeit und -ort, also auf die individuelle Einpassung von ‚angeordneten‘ Lernprozessen in einen dicht gedrängten Arbeitstags reduziert ist (vgl. Bender 2002), werden beim EQUA-Konzept die Mitarbeiter auch in die Entscheidung über Ziele und Inhalte der Projekt- bzw. Lernaufgabe einbezogen. Zentral wird die Frage, welchen Sinn die Mitarbeiter in der Projektaufgabe sehen: Denn „selbstbestimmtes Lernen findet statt, wenn die Lernenden den Lernthemen Bedeutsamkeit für sich selbst zuweisen und entsprechend ihren Lernprozess gestalten“ (Faulstich 2001, 46). Dadurch wird ein sogenanntes „expansives Lernen“ (Holzkamp 1995) ermöglicht, weil die Lernprozesse auch eng mit individuellen Interessen der Mitarbeiter zusammenhängen. Sie beziehen sich z. B. nach Straka 1997 (in Anschluss an Deci & Ryan 1985 und Deci & Flaste 1995) auf das Autonomieerleben am Arbeitsplatz, die Erfahrung, eigene Kompetenz anwenden zu können und die erlebte soziale Einbindung. Für Prenzel u. a. stellt solches „interessierte Lernen“ die höchste Stufe motivierten Lernens dar: „Die Person lernt aufgrund der wahrgenommenen persönlichen und allgemeinen Bedeutung der Sache. Sie will auch über die aktuelle Situation hinaus mehr über den Gegenstandsbereich erfahren und ihre Kompetenz weiterentwickeln“ (Prenzel u. a. 2000, 166).

Im EQUA-Konzept entwickeln sich solche „bedeutungsvollen“ Lernprozesse durch die ergebnisorientierte Arbeit der Lerngruppen an selbst gewählten Projekten z.B. zur Arbeitsorganisation oder Organisationsentwicklung. Das Lerngeschehen wird mit Unterstützung des Moderators individuell reflektiert und auch in der Gruppe thematisiert. Die relativ offene Lernsituation, die durch eine Zielvereinbarung in für die Organisation konstruktive Bahnen gelenkt wird, ermöglicht die Optimierung der jeweiligen Arbeitsfunktionen bzw. auch die ‚Selbstoptimierung‘ der Arbeitskraft. Denn die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für den gemeinsamen Arbeits- und Organisationsprozess und nehmen Chancen einer partiellen Verbesserung ihrer eigenen Arbeitssituation wahr. Sie profitieren z.B. durch Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Maßnahmen zur Vereinfachung der Arbeitsvollzüge und zur Verbesserung des Arbeitsklimas (zur Bedeutung dieser Ressource vgl. die Ergebnisse der INQA-Befragung „Was ist gute Arbeit?“ 2006). Die offene Struktur des Konzepts erlaubt den Einsatz in unterschiedlichen Organisationen bzw. Abteilungen und ist gerade für hochkomplexe und abteilungsübergreifende Themen förderlich.

## Betrieblicher Veränderungsprozess

- ▶ Wie bis 65 durchhalten? (ÖPNV-Fahrer)
- ▶ In der Werkstatt: Welche Aufgaben sind nicht auf Dauer zu bewältigen? Wie damit umgehen?
- ▶ Wie können die Älteren ihre Erfahrung einbringen und jüngere teilhaben lassen?
- ▶ Einarbeitung neuer Kollegen systematisieren
- ▶ Professionelles Changemanagement durch die Personalabteilung begleiten

*Abbildung 3: Beispiele für Themen der betrieblichen Lerngruppen*

Gemäß den Forschungen zur Kompetenzentwicklung von Frieling (2002) wirken sich folgende Faktoren als kompetenzfördernd aus: „Flexible Tätigkeitsstrukturen, Qualitätszirkel und Projektgruppen, Mitarbeiterbeteiligung, Gruppenarbeit (Förderung von Fach-, Methoden- u. Selbstkompetenz), Gruppengespräche, KVP, Partizipation und Autonomie, Eigeninitiative und -verantwortung, Team- und Moderationstrainings, Review-Verfahren bei Projekten und die Mitarbeiterpartizipation bei der Entwicklung der Arbeitsorganisation“. Bezieht man diese Kriterien auf das EQUA-Konzept, so zeigt sich, dass dieses potentiell so gut wie alle kompetenzrelevanten Wirkfaktoren enthält. Darüber hinaus werden durch die Integration von Reflexionsphasen und Feedback zum Lernprozess die individuellen Lernfortschritte bilanziert und bewusst gemacht, so dass die Übertragung und Anwendung auf weitere Themen und Aufgaben ermöglicht wird. Das Konzept fördert so durch die Verbindung von formellen und informellen Lernprozessen, von Reflexion und anwendungsbezogener Entwicklungsarbeit, die Kompetenzen aller beteiligten Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter oder ihrer Funktion.



## 4. EQUA aus der Sicht von Führungskräften

Bei einer Befragung von Führungskräften durch die Autoren zu den Auswirkungen der EQUA-Trainings im jeweiligen Betrieb wurden zum einen personenbezogene Effekte genannt: Die Befragten nehmen Lernerfolge und weitere Wirkungen bei den beteiligten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wahr. Diese beziehen sich zum einen auf fachliche und methodische Kenntnisse und Kompetenzen, zum anderen auf die Persönlichkeits- und Verhaltensebene der Teilnehmenden am EQUA-Training.

Im Verlauf der Trainings fanden innerhalb der Lerngruppen Veränderungen statt. Sämtliche befragten Führungskräfte beobachteten Gruppenprozesse, die weitere innerbetriebliche Gegebenheiten beeinflussten: Über die Lerngruppe hinaus wurden Effekte auf die Zusammenarbeit innerhalb wie auch zwischen den einzelnen Abteilungen, Bereichen oder Geschäftsstellen festgestellt. Über das persönliche Kennenlernen und gemeinsame Bearbeiten eines Themas entstanden Netzwerke, die die Gruppenmitglieder für die alltägliche Arbeitserledigung nutzen.

Zum Teil sehr konkrete Ergebnisse sind für die Führungskräfte auf der Ebene der Projektthemen zu verbuchen. Je nach Ausgangslage und Zielsetzung des bearbeiteten Projektthemas entstanden beispielsweise Leitfäden für die Führungsarbeit, wurden organisationale Abläufe verändert oder erstmalig ein Arbeitertag angeregt und schließlich auch organisiert. Diese konkreten, zum Teil anhaltenden Ergebnisse spielen aus Sicht der befragten Führungskräfte eine wichtige Rolle für die Bewertung des gesamten EQUA-Prozesses nicht nur aus Sicht der „Auftraggeber“ des jeweiligen Projektauftrags. Auch die Teilnehmenden bezogen sich auf „Ihr“ Ergebnis, wenn sie über die abgeschlossene Maßnahme sprachen.

Auch direkte Auswirkungen auf die Arbeit der Personalentwicklung und Führungskräfte wurden angesprochen. Beispielsweise bekam das Thema ältere Beschäftigte und deren Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eine neue Relevanz für die Interviewten. Es wurde neu oder verstärkt als Fragestellung und Aufgabe wahrgenommen. D. h. die projektbedingte Einbeziehung Älterer in Weiterbildung beeinflusste die Wahrnehmung der Älteren und ihrer Kompetenzen durch die Personalverantwortlichen.

Erfolge solcher selbstgesteuerter Trainings und der Grad der Integration der Älteren hängen nach den Ergebnissen dieser – nicht repräsentativen – Untersuchung v.a. davon ab, dass die Weiterbildung gut auf die alltäglichen Arbeitsabläufe und die aktuelle Arbeitssituation der Beteiligten abgestimmt ist. Nicht zuletzt hängt von der Unterstützung und Begleitung durch Personalentwicklung und unmittelbare Vorgesetzte die Bedeutsamkeit und Priorität der Weiterbildungsmaßnahme ab. Gelingt es hier nicht, Akzeptanz und Unterstützung für das Projekt zu finden, sind erhebliche Schwierigkeiten zu erwarten. Zumal die Teilnehmenden das Handeln „ihrer“ Führungskräfte auch als Signal interpretieren, wie sehr diese ihnen zutrauen, das Lernprojekt erfolgreich zu bearbeiten. Solche Kompetenzzuschreibungen können als Fremdkonzepte sowohl negativ wie positiv das

Selbstkonzept der Handelnden selbst bestärken.

## **5. Rahmenbedingungen erfahrungsbasierten Lernens**

Selbstgesteuertes, erfahrungsorientiertes Lernen der Mitarbeiter – so lautete eine Ausgangsthese dieses Beitrags – eröffnet dem Betrieb neue Möglichkeiten, die persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter besser zu nutzen und sie gleichzeitig weiter zu fördern. Das Potential selbstgesteuerter Lernprozesse wird erst durch die Erschließung des Erfahrungsschatzes und die partizipative Mitwirkung der Mitarbeiter an der Gestaltung der Arbeitsorganisation ausgeschöpft. Die Arbeit in Lern- oder Projektgruppen sowie die Lernunterstützung und -beratung durch Moderatoren stellt dabei keinen Gegensatz zur Selbststeuerung des Lernens dar. Vielmehr fördern Anregung und Reflexionshilfen die Entwicklung von Selbststeuerungsfähigkeiten und den Lerntransfer.

Die Erprobung des EQUA-Konzepts bestätigt das produktive Potential selbstgesteuerter Lernprozesse, zeigt aber auch, dass selbstgesteuertes Lernen entsprechende *Rahmenbedingungen* im Betrieb erforderlich macht. Die beteiligten Betriebe waren sehr unterschiedlich; beteiligt waren Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen sowie öffentliche Verwaltung; sie umfassten das Spektrum Weltkonzern bis hin zu inhabergeführtem Unternehmen mit rd. 100 Beschäftigten. Trotzdem lassen sich aus den Evaluationen der Autoren bei den beteiligten Unternehmen betriebsübergreifend Umfeldfaktoren identifizieren. Anfangs wird wiederkehrend eine positive „Aufbruchstimmung“ erzeugt. Damit das Motivationslevel über die mehrmonatige Dauer einer langfristig angelegten Weiterbildungsmaßnahme anhält, bedarf es der Anerkennung durch Unternehmensleitung bzw. Entscheider, praktische Unterstützung im Arbeitsalltag durch die Führungskräfte in den Abteilungen sowie strukturierende Hilfestellungen durch die Moderatoren. Von letzteren ist besonderes Einfühlungsvermögen für die Bedürfnisse der Teilnehmer, der Gruppe und des Unternehmens gefordert.

Die Voraussetzung für Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Lernprozesse ist eine Einstellung und Handlungsweise seitens der Unternehmensleitung, ihre Mitarbeiter als zentralen und zu fördernden Produktionsfaktor zu betrachten und eine mitarbeiterorientierte Managementphilosophie authentisch vorzuleben.

Die Lernerfolge, die in Lern- bzw. Projektgruppen erworben wurden, sind dann nachhaltig, wenn die aktive Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch im Arbeitsalltag gewollt sowie gefördert wird und, wenn die Arbeit so gestaltet ist – bzw. erforderlichenfalls umgestaltet wird –, dass Mitdenken und Lernen gefordert sind. Dies schließt ein, dass Spielräume eingeräumt werden, die den Beschäftigten tatsächlich Kompetenzen gewähren – im Sinn einer Einflussnahme auf die materiell wie subjektiv optimierte Erledigung ihrer Arbeit.

## Fußnoten

[1] Soweit die männliche Form verwendet wird, dient dies nur der besseren Lesbarkeit. Männer und Frauen sind gleichermaßen eingeschlossen. [zurück](#)

[2] Das EQUA-Trainingskonzept wurde vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und von der Bildungsforschung der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz), Nürnberg, im Projekt „AQUA – alternsgerechte Qualifizierung“ entwickelt und erprobt, das im Rahmen der Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL innovative Handlungsstrategien gegen Benachteiligungen am Arbeitsmarkts fördert. [zurück](#)

## Autoren

Dipl.-Psych. Eva Hörwick  
- Projektleitung Weiterbildung -  
f-bb Forschungsinstitut  
betriebliche Bildung gGmbH  
Obere Turnstr. 8  
90429 Nürnberg  
Tel: +49 (9 11) 2 77 79-43  
Fax: +49 (9 11) 2 77 79 50  
e-Mail: [hoerwick.eva@f-bb.de](mailto:hoerwick.eva@f-bb.de)  
Internet: <http://www.bildungsforschung.bfz.de>

Prof. Dr. Walter Bender  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl für Andragogik  
Markusplatz 3  
96047 Bamberg  
Telefon: +49(0)951-863-1811  
Telefax: +49(0)951-863-1809  
E-Mail: [walter.bender@uni-bamberg.de](mailto:walter.bender@uni-bamberg.de)  
Internet: <http://www.uni-bamberg.de>

## Literatur

- AQUA Nordbayern (2005): <http://www.aqua-nordbayern.de/aqua/index.html>
- Bender, Walter (1996): Gruppenarbeit in der Produktion: Neue Chancen für das Subjekt?

- Eine Gegenrede. In: Grundlagen der Weiterbildung. Zeitschrift, H. 3, S. 141-144.
- Bender, Walter (2002): ‚Selbst‘ oder ‚fremd‘? Ist das die Frage? Selbstgesteuertes Lernen in der betrieblichen Weiterbildung. In: Kraft, Susanne: Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildung. Hohengehren, S. 90 -104
  - Breloer, Gerhard (1980). Aspekte einer teilnehmerorientierten Didaktik der Erwachsenenbildung. In: ders./ Dauber, Heinrich/ Tietgens, Hans: Teilnehmerorientierung und Selbststeuerung in der Erwachsenenbildung. Braunschweig, S. 8 - 112
  - Deci, E.L. & Flaste, R. (1995). Why we do what we do. Understanding self motivation. Rochester: Penguin Books.
  - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Publishing Co. (Edward L. Deci, Richard M. Ryan, Richard Flaste).
  - Faulstich, Peter (2001). Förderung selbstgesteuerten Lernens. In: Dietrich, Stephan (Hrsg.): Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildungspraxis. Bielefeld, S. 39 – 55
  - Frieling, Ekkehart (2002). Thesen zur Kompetenzentwicklung. Vortrag auf der GTW-Konferenz: Kompetenzentwicklung in Unternehmensprozessen, Karlsruhe
  - Hammer, Veronika; Reschke, Werner & Hörwick, Eva (2006). Erfahrungen austauschen. In: Personal. Zeitschrift, H. 6, S. 14 – 16
  - Hendrich, Wolfgang (2000). Betriebliche Kompetenzentwicklung oder Lebenskompetenz? In: Harteis, Christian u.a. (Hrsg.): Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 33-43
  - Hörwick, Eva (2003). Lernen Ältere anders? In: LASA (Hrsg.): "Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer - eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart". Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der 2. Lebenshälfte am 26. und 27.08.2002. Potsdam. S. 153 - 174.
  - Holzkamp, Klaus (1995). Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Frankfurt am Main: Campus.
  - INQA (2006). „Was ist gute Arbeit?“ Ergebnisse der INQA-Befragung. [www.inqa.de/Inqa/Navigation/Projekte/gute-arbeit.html](http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Projekte/gute-arbeit.html)
  - Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo & Voß, G. Günter (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit. WZB Berlin.
  - Lohr, Kathrin (2003). Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 4, S. 511-529.

- Prenzel, Manfred u. a. (2000). Lernmotivation in der Aus- und Weiterbildung. Merkmale und Bedingungen. In: Harteis, Christian/ Heid, Helmut/ Kraft, Susanne (Hrsg.): Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 163-174.
- Reglin, Thomas (2003). Instrumente selbstorganisierten Lernens – Was neue Medien leisten können. In: Loebe, Herbert/ Severing, Eckart (Hrsg.): eLearning für die betriebliche Praxis (Wirtschaft und Weiterbildung: Bd. 30). Bielefeld: Bertelsmann. S. 143 – 157.
- Straka, Gerhard (2001). Selbstgesteuertes Lernen in der beruflichen Weiterbildung – ein Selbstläufer? In: Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 48 S. 37-50.
- Wenke, Jochen (2001). Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. In: Schemme, Dorothea (Hrsg.) Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bielefeld: Bertelsmann. S. 63-82.
- Zons, Achim (2006). Die Kraft der zwei Wahrheiten. Ältere auf dem Arbeitsmarkt. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 55 vom 7. 3. 2006, S. 3.

## Zitation

Empfohlene Zitation:

Hörwick, Eva & Bender, Walter (2006). Erfahrungsbasierte Qualifizierung. Die Förderung selbstgesteuerter Lernprozesse älterer Mitarbeiter (Praxisbericht). In: bildungsforschung, Jahrgang 3, Ausgabe 2, URL: [http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/praxis\\_selbst/](http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/praxis_selbst/)

[Bitte setzen Sie das Datum des Aufrufs der Seite in runden Klammern und verwenden Sie die Kapitelnummern zum Zitieren einzelner Passagen]

## Anmerkung zur Veröffentlichungsform des "Praxisbeitrags"

Neben den wissenschaftlichen Beiträgen werden in der Zeitschrift *bildungsforschung* unter der Bezeichnung "Praxisbeiträge" auch kurze, auf wissenschaftlichen Argumentationen beruhende Berichte aus der Praxis veröffentlicht. Diese unterliegen nicht dem gleichen strengen Peer-Reviewing-Verfahren.