

Lernen im Prozess der Arbeit – Lernen, Kompetenzentwicklung und betriebliche Bildung gestalten

- 1. Vorstellung/Einordnung**
- 2. Arbeitsintegriertes Lernen**
- 3. Subjektbezogene Kompetenzentwicklung**
- 4. Betriebliche Bildungsarbeit als Führungsansatz**

Selbstreflexion über „Lernen im Prozess der Arbeit“ auf dem Jakobsweg

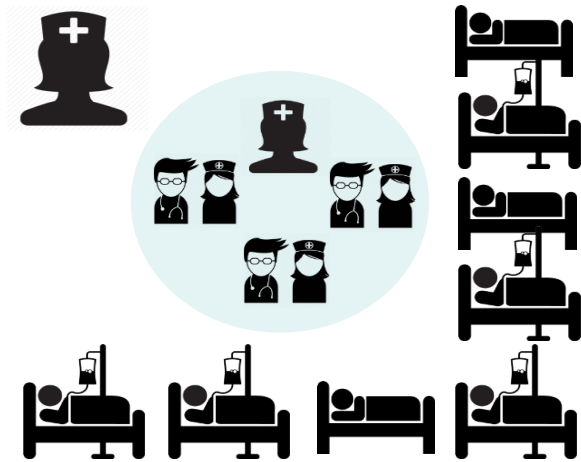
Entwicklung und Zukunft der Arbeit

- Werden Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) den Menschen in der Arbeit ablösen und beherrschen?
- Inwieweit tragen digitale und innovative Transformationen zur Demokratisierung der Arbeit und damit auch der Gesellschaft bei?
- Betriebliche Bildungsarbeit wird zu einem entscheidenden Führungsansatz für die Beantwortung beider Fragen. Sie ist nicht nur Gegenstand von Führung, sondern selbst Teil digital transformierter Führung.

Literaturbezüge Jakobsweg

- Kerkeling, H. (2006): Ich bin dann mal weg. Meine Reise auf dem Jakobsweg. München: Piper
- Arnold, R. (2000): Das Santiago-Prinzip: Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst

Projekte im Gesundheits- und Pflegebereich



1) Lerninseln am Universitätsspital Basel *

- Lernort inmitten der Arbeit
- Lernen und Arbeiten integriert
- Lernen und Arbeiten im Team
- Arbeitsinfrastruktur verbunden mit Lerninfrastruktur
- Verbindung von informellem und formalem Lernen

2) Projekt „Arbeitsintegrierte Qualifizierung in der Altenpflege“ (AiQuA) von 2011-2014 in Ffm. * *

3) „aufwärts! in der Altenpflege“ von 2013 - 2018 in Hessen * *

4.) Projekt „FifPE - Fit für Personalentwicklung im Krankenhaus“ von 2016 - 2019 in NRW

* Haefeli/Dehnbostel 2017; Dehnbostel 2022, S. 113 ff.

* * Dehnbostel 2022, S. 78 ff.

Lernen im Prozess der Arbeit – Lernen, Kompetenzentwicklung und betriebliche Bildung gestalten

- 1. Vorstellung/Einordnung**
- 2. Arbeitsintegriertes Lernen**
- 3. Subjektbezogene Kompetenzentwicklung**
- 4. Betriebliche Bildungsarbeit als Führungsansatz**

Digitale Transformation der Arbeit als epochaler Wandel

Industrielle Revolutionen

Beginn



④ 2010er Jahre



③ 1970er Jahre



② 2. Hälfte 19. Jahrhundert



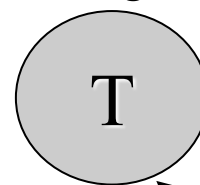
① 2. Hälfte 18. Jahrhundert

Arbeit 4.0

Optionen für Technik (T), Arbeitsorganisation (AO) & Qualifikation (Q)

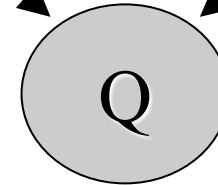
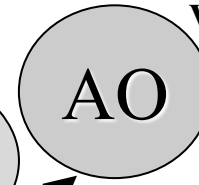
Schlüsseltechnologien

- Robotik
- CPS
- KI*



Entgrenzung und Vernetzung

- Augmented & Mixed Reality
- Konnektivität



Qualifikationswandel

- Qualifikationen als Kompetenzbündel
- Qualifikationsverschiebungen
- Substituierungen

* Künstliche Intelligenz (KI): Bei den bisherigen Anwendungen handelt es sich um ‚schwache‘ KI

70:20:10 Lernmodell in der digitalen Arbeit



Das 70:20:10-Modell –
Lernen am Arbeitsplatz
neu entdecken

Haufe Akademie und CrossKnowledge
Webinar, 28. April 2015

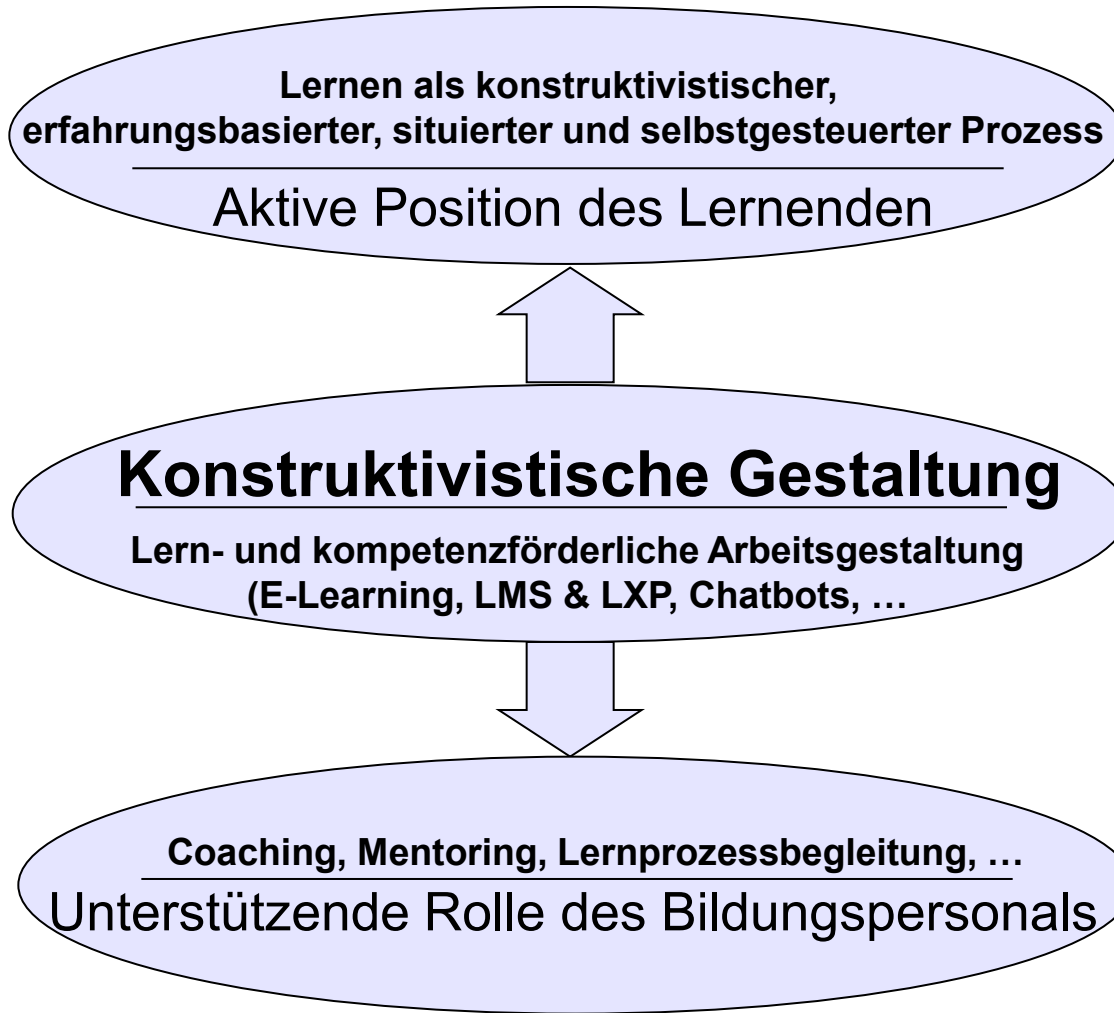
Charakterisierung (SAP):

- „70 Prozent durch schwierige Aufgaben in der täglichen Arbeit (on-the-job),
- 20 Prozent durch Lernen von und mit anderen (z.B. der eigenen Führungskraft) und
- 10 Prozent durch formales Lernen (Schulungen und Bücher)“.

Lernarten in der Arbeit

- **Informelles Lernen** in der Arbeit erfolgt en passant in Tätigkeiten und bei Problemlösungen.
- **Nichtformales Lernen** ist organisiertes Lernen, das außerhalb des öffentlichen Bildungssystems stattfindet.
- **Formales Lernen** findet in öffentlich-rechtlich anerkannten Bildungseinrichtungen statt, es wird zertifiziert.

Arbeitsintegriertes Lernen



Lernen im Prozess der Arbeit – Lernen, Kompetenzentwicklung und betriebliche Bildung gestalten

- 1. Vorstellung/Einordnung**
- 2. Arbeitsintegriertes Lernen**
- 3. Subjektbezogene Kompetenzentwicklung**
- 4. Betriebliche Bildungsarbeit als Führungsansatz**

Von der fertigkeitsbasierten zur kompetenz- und digital-basierten Handlung

Handlungsbasis

Kompetenz

Handeln in digitalisierten Arbeits-
Lernorten/-räumen/-architekturen

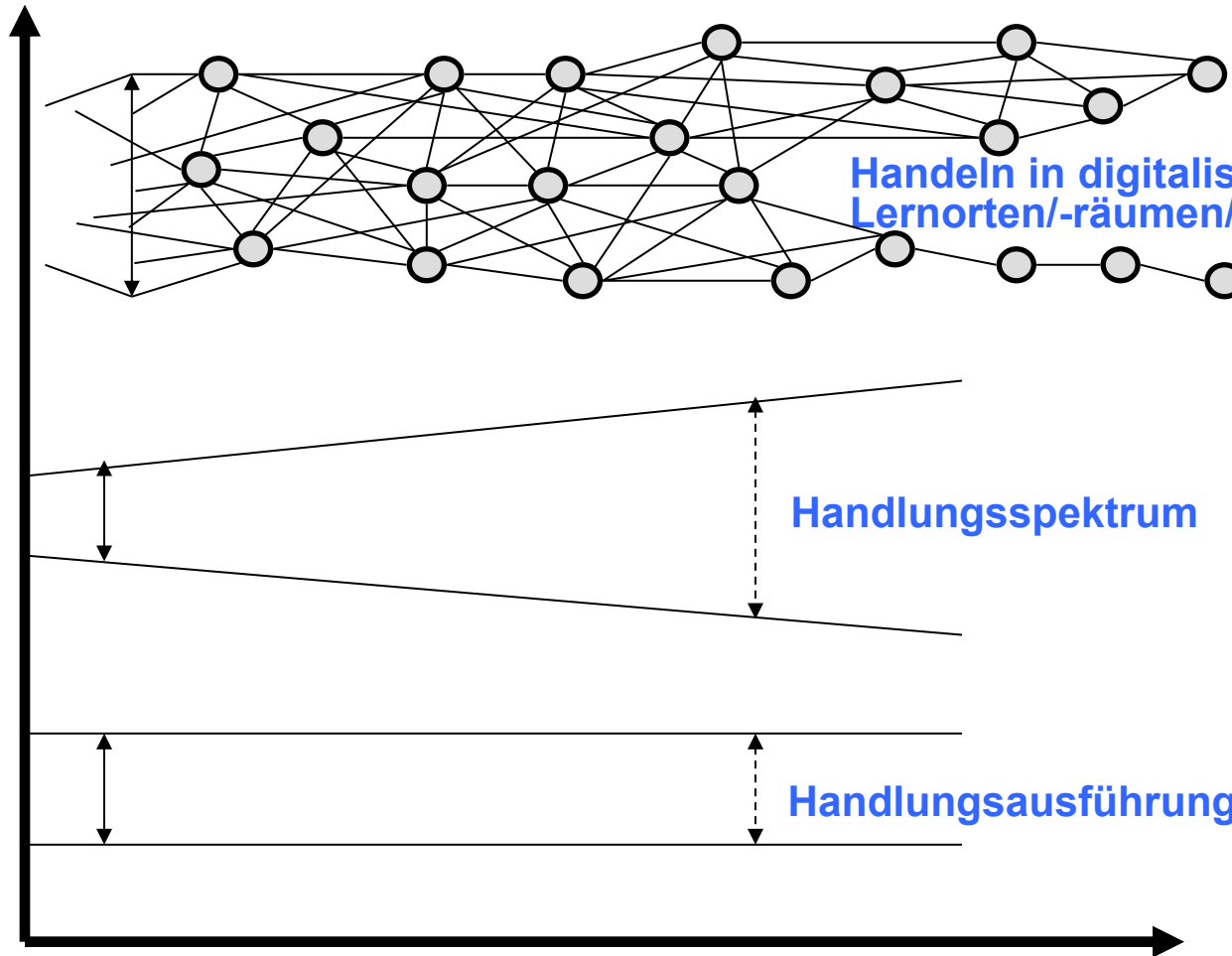
Qualifikation

Handlungsspektrum

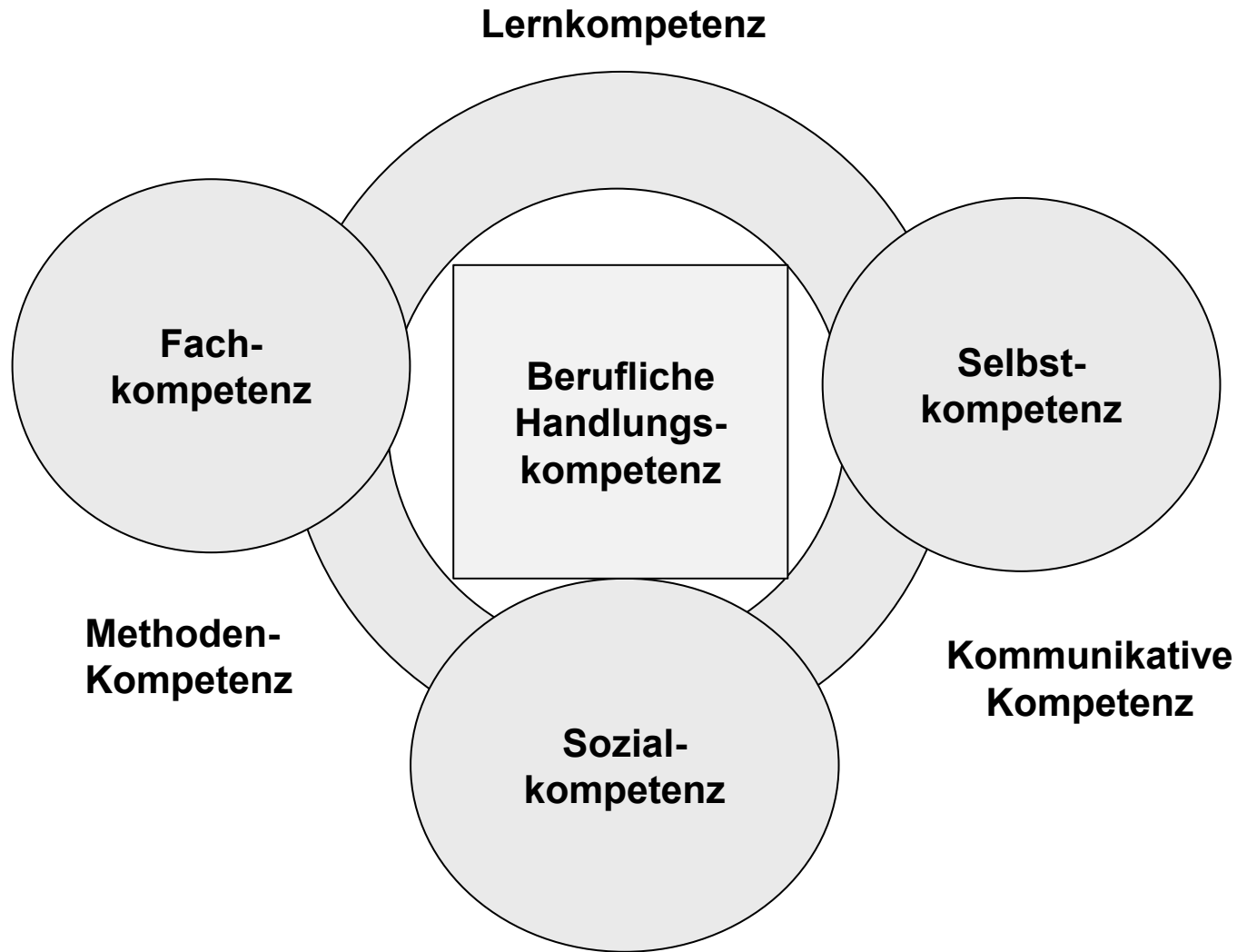
Fertigkeiten/
Kenntnisse

Handlungsausführung

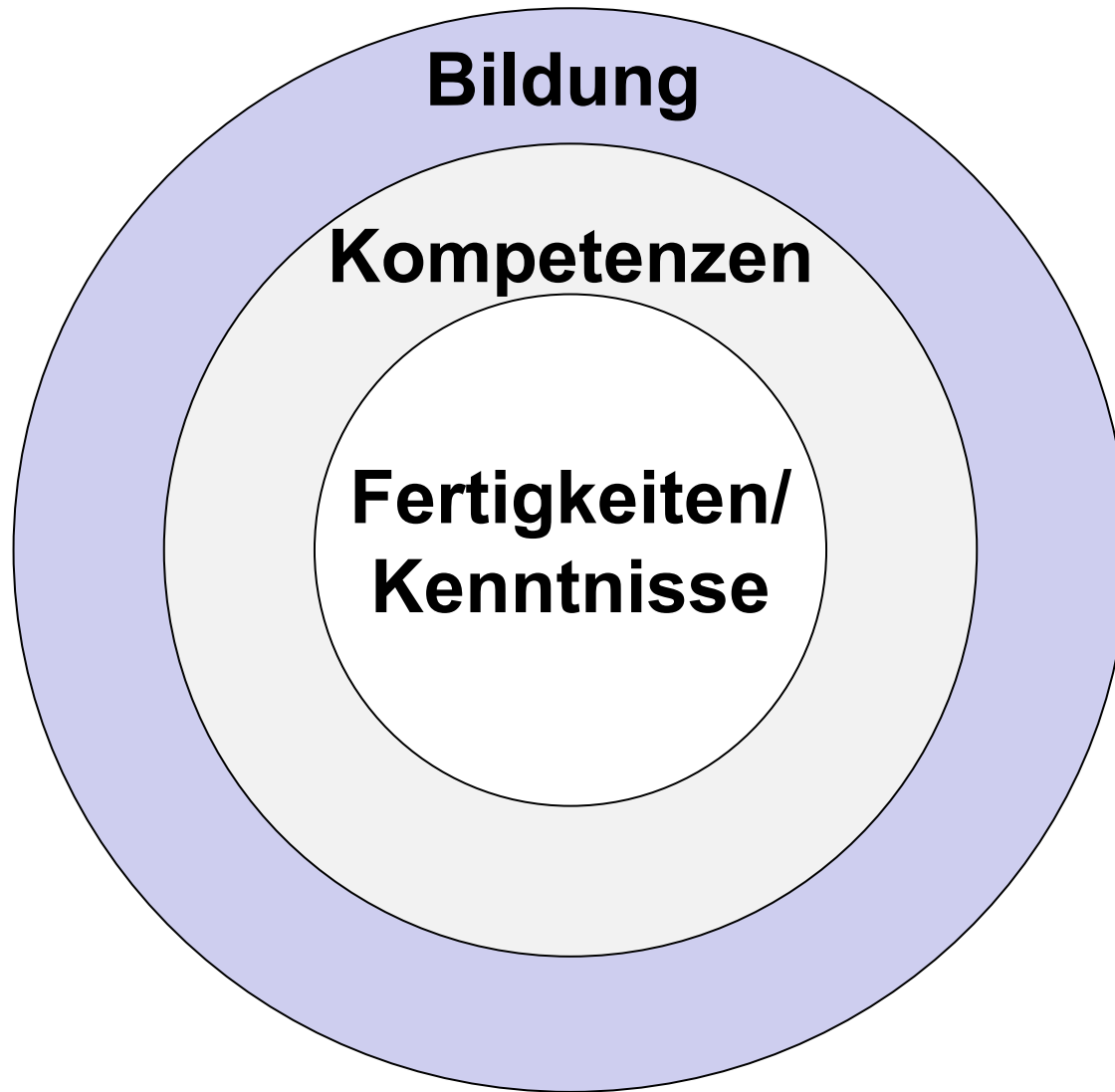
Handlungsdimensionen



Kompetenzmodell der KMK für die berufliche Bildung



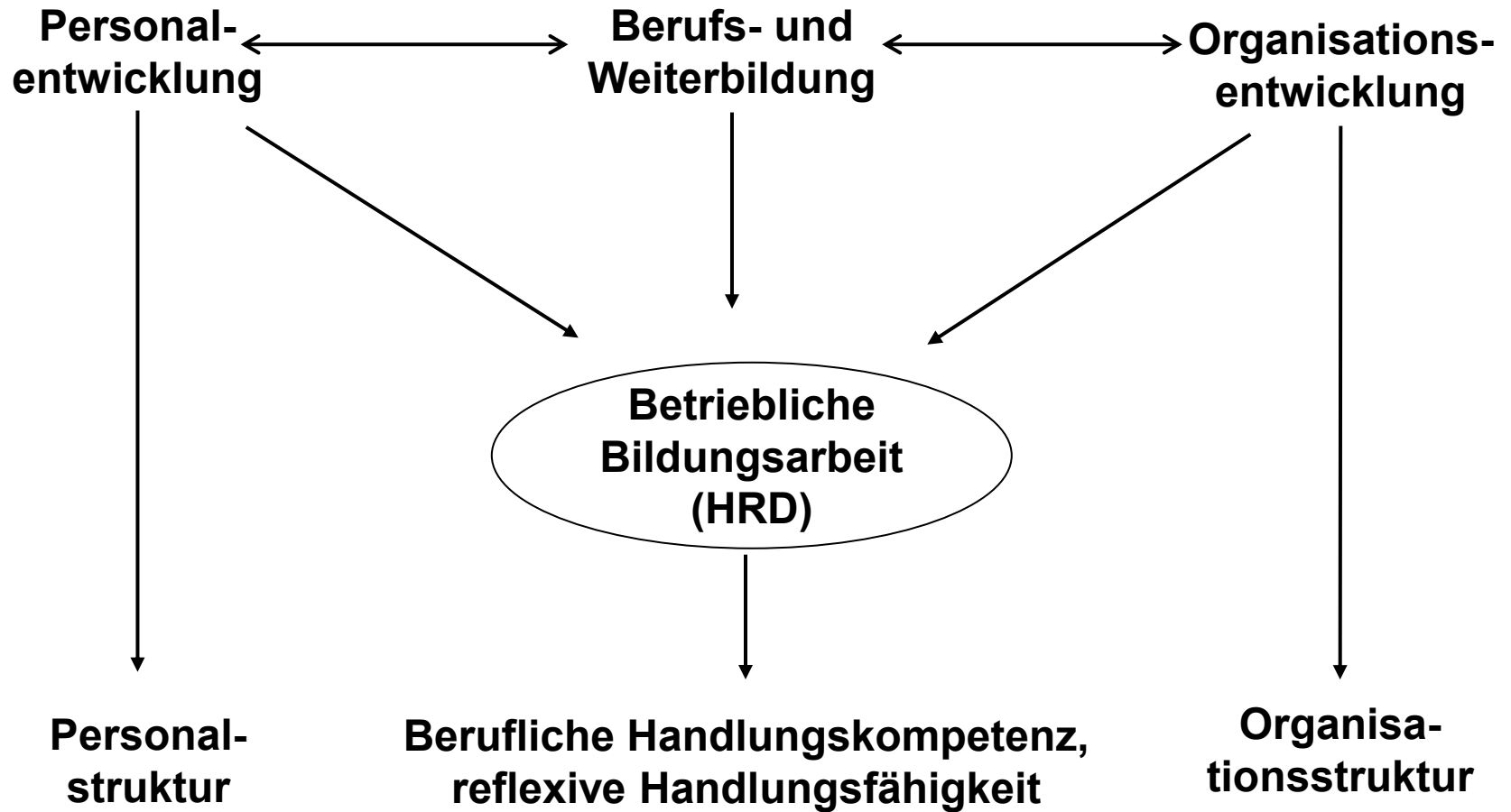
Bildung ist mehr als Kompetenz



Lernen im Prozess der Arbeit – Lernen, Kompetenzentwicklung und betriebliche Bildung gestalten

- 1. Vorstellung/Einordnung**
- 2. Arbeitsintegriertes Lernen**
- 3. Subjektbezogene Kompetenzentwicklung**
- 4. Betriebliche Bildungsarbeit als Führungsansatz**

Betriebliche Bildungsarbeit *



* Dehnbostel 2022, S. 26

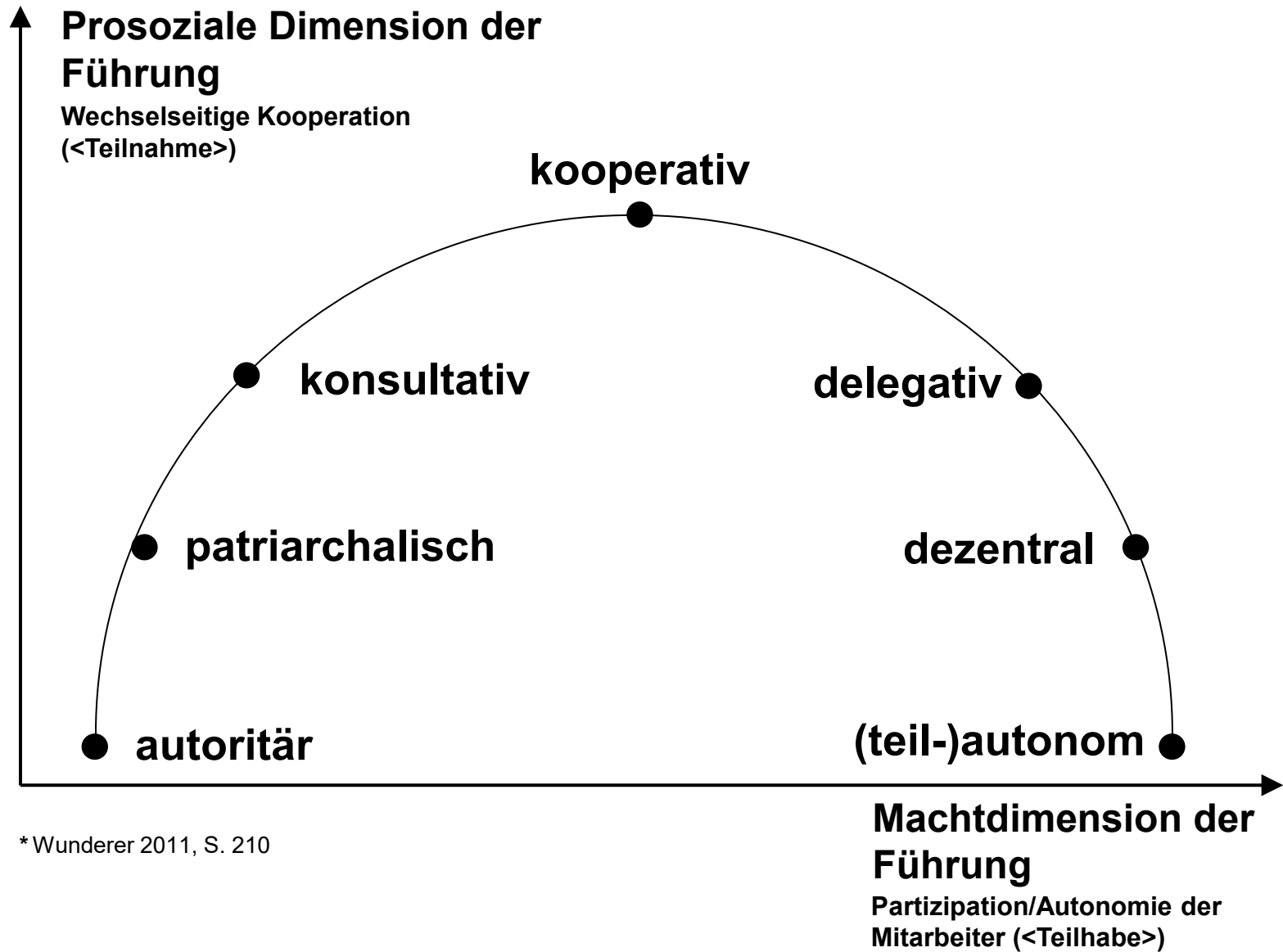
Führungsansätze in der digitalen Transformation *

Betriebliche Bildungsarbeit ist konstitutiver Teil folgender Führungsformen in der digitalen Transformation:

- Transformationale Führung
- Agile Führung
- Geteilte Führung
- Strukturelle Führung
- Laterale Führung

* Kühl 2017; Rühling 2023; Enger/Arnold 2025;
Rühling/Hiestand 2025; Dick 2026 :

Herkömmliche verhaltensorientierte Führungsstile*



Traditioneller und agiler Führungsansatz

Führungs- ansatz Merkmal	Traditionelle Führung	Agile Führung
Arbeitsorganisation	tayloristisch-fordistische Organisation	Dezentralisierung, Selbst- und Teamorganisation
Arbeitsgestaltung	aufteilend, zerlegend	lern- und kompetenzförderlich
Führungsrolle	Patriarch, Vorgesetzter	Leitende, Beratende, Begleitende
Führungshaltung	Vorgabe, Direktive, Kontrolle	Vertrauen, Förderung, Transparenz
Sozialstatus	autoritär, hierarchisch	kooperativ, partizipativ

Lateraler Führungsansatz

Definition lateraler Führung nach Kühl*

Laterale Führung stellt einen „Führungsansatz jenseits der Hierarchie“ dar, der „auf drei Mechanismen der Einflussnahme“ basiert: „Verständigung, Macht und Vertrauen“.

- Synonyme oder verwandte Begriffe: „Führung ohne Weisungsbefugnis“, „Informelle Führung“.
- Die drei Dimensionen Verständigung, Macht und Vertrauen sind keine Persönlichkeitsmerkmale, sondern Abläufe und Prozesse in den Arbeits-, Lern- und Kompetenzinteraktionen. Geprägt werden sie entscheidend in der betrieblichen Bildungsarbeit.
- Laterale Führung findet durch Begleiten und Beraten auf der Basis von Vertrauen, Transparenz und Verständigung statt. Team- und Projektleiter/innen sind prominente Beispiele für laterale Führung.

* Kühl 2017, S. 2 f.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Literatur

- Arnold, R. (2000): Das Santiago-Prinzip: Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Dehnbostel, P. (2022): Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Berufs- und Weiterbildung in digitalen Zeiten. 3. Aufl., Baltmannsweiler: Schneider.
- Dick, M. (2026): Führen durch Struktur. In: Gruppe. Interaktion. Organisation, 57(1), S. 7–17.
- Enger, C. M./Arnold, M. (2025): Laterale Führung und Innovationskompetenz im mittleren Management sozialer Organisationen. Konzepte, Handlungsempfehlungen und Fallstudien. Berlin: Springer Gabler.
- Haefeli, O./Dehnbostel, P. (2017): Lerninseln im Gesundheits- und Pflegebereich – Konzeption und Entwicklung am Universitätsklinikum Basel. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis - BWP, 46(1), S. 26–29.
- Kerkeling, H. (2006): Ich bin dann mal weg. Meine Reise auf dem Jakobsweg. München: Piper.
- Kühl, St. (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS.
- Rühling, S. (2023): Flexibel arbeiten, flexibel lernen. Geteilte Führung als Aufgabenfeld der betrieblichen Bildungsarbeit. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 45, 1-24.
- Rühling, S./Hiestand, S. (2025): Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der Transformation: Geteilte Führung als ein Konzept zur nachhaltigen Entwicklung?! In: Schlicht, J./Schwehm, F./Kaiser, S. (Hrsg.): Innovation für Nachhaltigkeit durch berufs- und wirtschaftspädagogische Forschung. Bielefeld: wbv Media, S. 153-170.
- Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 9. Aufl., Köln: Luchterhand.