

Berufliche Bildung im Wandel: Lernen im Prozess der Arbeit als organisationale Ressource



10. Österreichische Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)

Innsbruck 01. bis 03. Juli 2026

Berufliche Bildung im Wandel

Vor dem Hintergrund von
Transformationsprozesse – Klima,
Krieg, KI, Diversität, Polarisierung, ...

Der Lernort Betrieb gewinnt an Bedeutung

- Reale Arbeitsprozesse werden zu Lern- und Entwicklungsräumen
- Weiterbildung und Arbeitsorganisation sind zunehmend gemeinsam zu gestalten

Lernen erweitert sich zum organisationalen Lernen

- Berufliche Bildung muss individuelle und organisationale Lernprozesse gemeinsam betrachten (in ihrer Wechselwirkung)
- Arbeitsgestaltung wird selbst zum Lerngegenstand → *ist nicht neu, doch bedeutsam!*

Partizipation wird zum didaktischen Prinzip

- Beschäftigte nicht nur Adressat:innen von Qualifizierung/Weiterbildung, sondern Mitgestaltende von organisationaler Entwicklung
- Lernen erfolgt kooperativ, reflexiv und problembasiert

Neue Rolle der Berufsbildung

- Berufliche Bildung gestaltet nicht nur Kompetenzentwicklung, sondern begleitet Transformationsprozesse in Organisationen → Erweiterung des disziplinären Handlungsrepertoire

(vgl. Hantke et al. 2026; Schwarz & Becker 2025; Ackerschott & Elsholz 2025; Hiestand et al. 2025; Dehnbostel 2024; Baumhauer & Meyer 2023; Hiestand 2023; Meyer 2023)

Titel:

- NapiK – Nachhaltig pflegen im Krankenhaus

Laufzeit:

- 06/2024 – 05/2027

Ziel:

- Entwicklung nachhaltiger und zukunftsfähiger Strukturen im Krankenhaus

Ausgangslage:

- Steigende Anforderungen an das Gesundheitswesen
- Bedarf an innovativen und anpassungsfähigen Lösungen
- Pflege als größte Berufsgruppe mit zentraler Gestaltungsrolle

Projektpartner:



Pädagogische
Hochschule
Freiburg

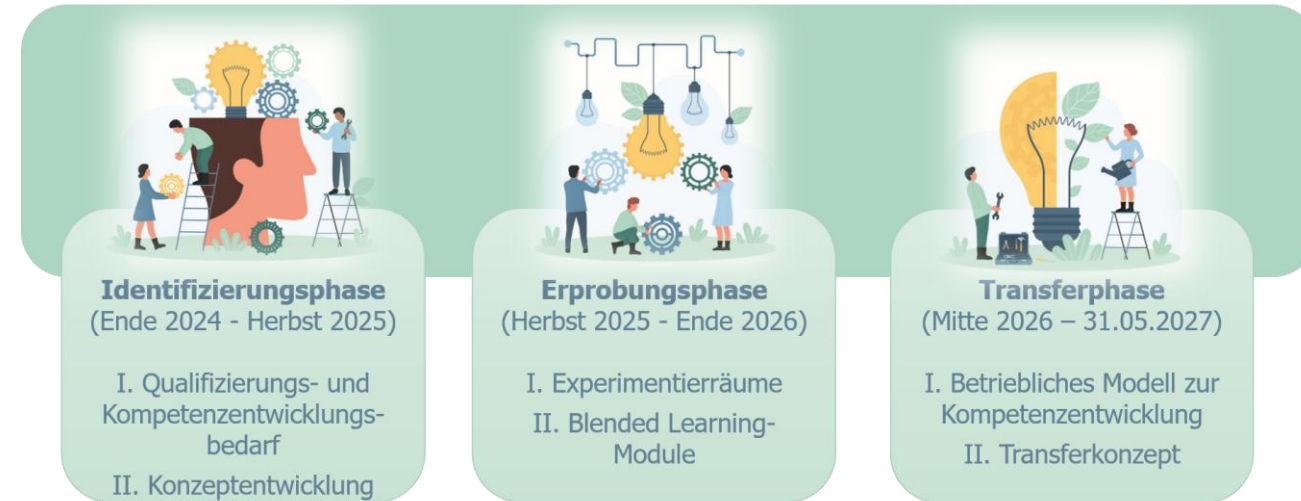


DEUTSCHES
KRANKENHAUS
INSTITUT



Städtisches Klinikum Karlsruhe

Projektphasen



Das Projekt NapiK wird im Rahmen des Programms „Arbeit im Wandel“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Lernen im Prozess der Arbeit als organisationale Ressource

- Lernen arbeitsintegriert und an realen Handlungssituationen, statt „on top“ → Lernwirksamkeit
- Kompetenzentwicklung entsteht u. a. durch Erfahrung, Reflexion und soziale Interaktion
- Veränderung wird nicht top down vorgegeben, sondern im Handeln / im Team entwickelt → Reduzierung von Widerstand und Erhöhung des Erlebens von Wirksamkeit

(vgl. exempl. Dehnbostel 2024; Hiestand & Rühling 2022; Gillen 2013)

- Organisationen lernen durch individuelle und kollektive Lernprozesse, ist jedoch nicht damit gleichzusetzen
- Partizipation und Reflexion verbinden Erfahrungswissen mit organisationalem Lernen
- Experimentieren stärkt organisationale Wandlungsfähigkeit (Dynamic Capabilities) → Fehlerkultur, Veränderung von „habituellen“ Mangelverständnis

(vgl. exempl. Hiestand 2020; Felsch 2010; Wollersheim 2010; Baitsch 1996; Argyris & Schön 1996)

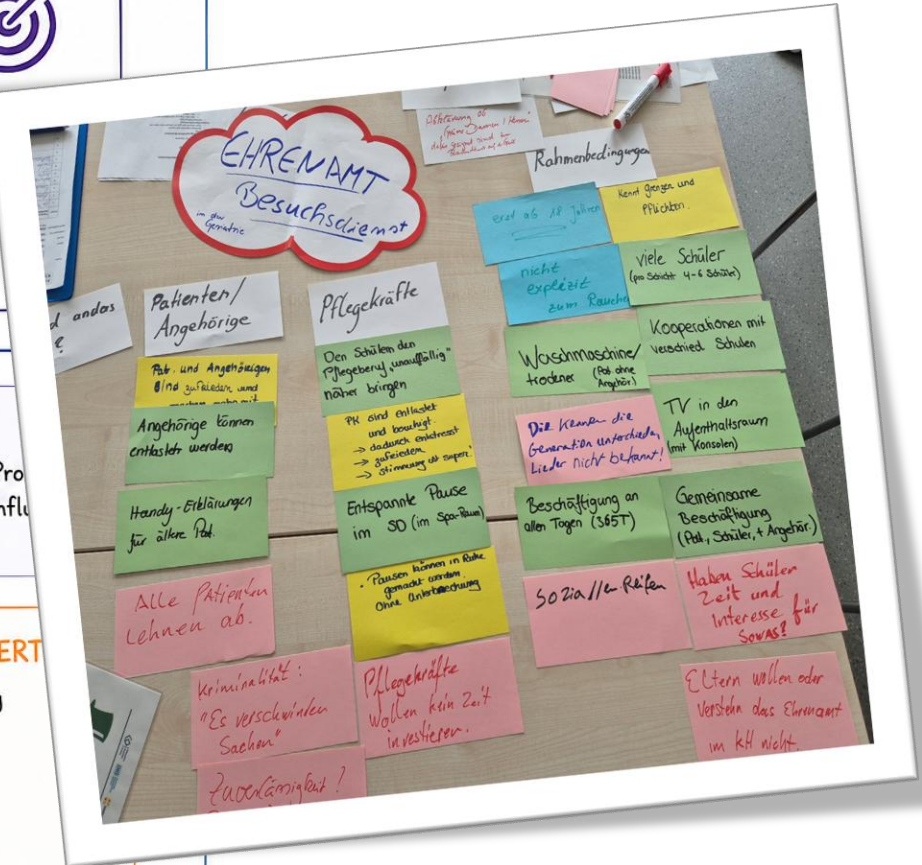


**kleine, partizipativ entwickelte Experimente mit
kontinuierlichen Lernschleifen**

10

Projektlots:innen und -themen

- Einbindung von Angehörigen in den Behandlungsprozess (Notfallstation)
- Professionalität in der Pflege erhöhen / gemeinsames Pflegeverständnis
- Aufbau einer Innovationsstation
- Einführung des Safewards Modell (Intensivstation)
- Besuchsdienste in der Geriatrie
- Einführung eines Demenzkonzepts (Infektionsstation)
- Optimierung der Elterninformation (Neonatologie & Pädiatrische Intensivmedizin)
- Aufbau einer pädiatrischen Tagesklinik
- ...



Wie erleben und bewerten sie die Situation?



Wie erleben wir die Situation im Arbeitsalltag?



Welche Strukturen, Pro
und Ressourcen beeinfl
die Situation?

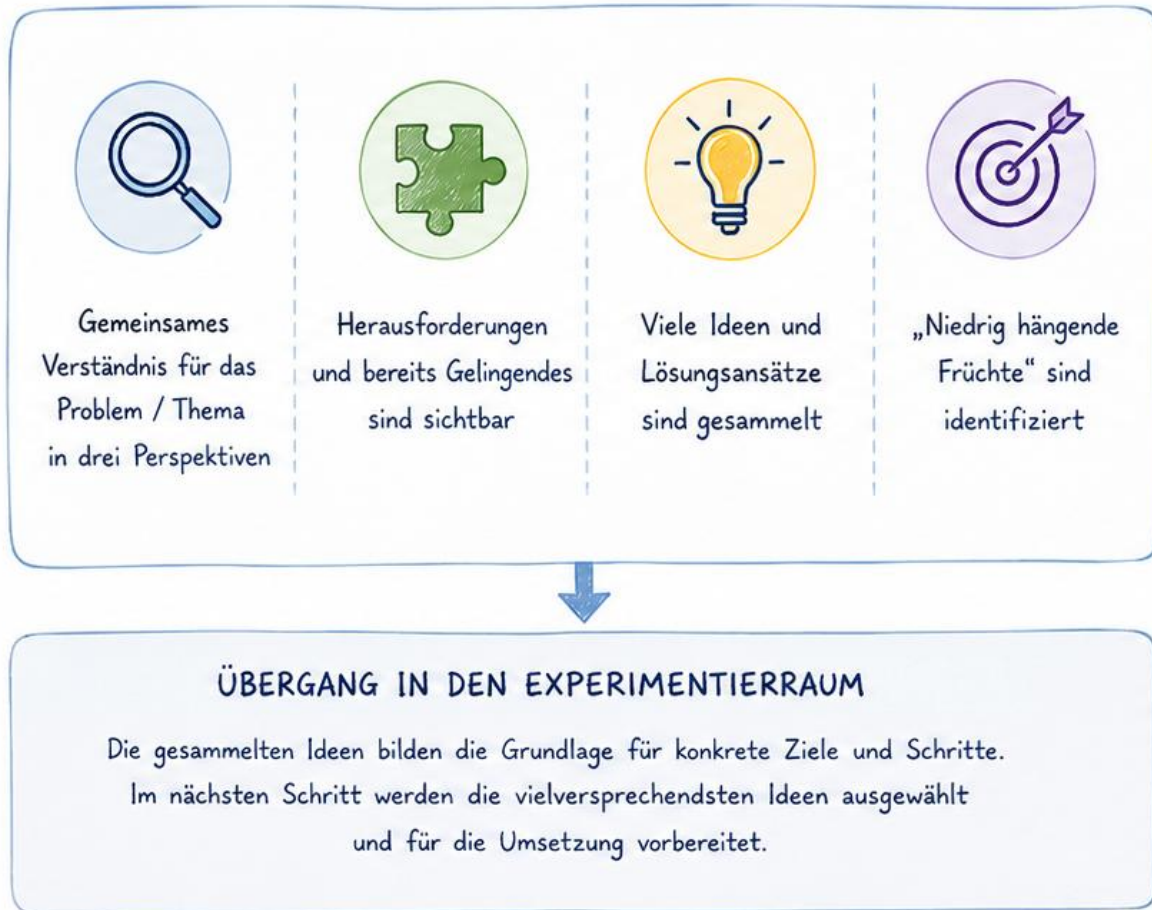


- ✓ Vorhandenes Wissen und Erfahrungen nutzen
- ✓ Bewährte Strukturen und Prozesse berücksichtigen
- ✓ Engagierte und motivierte Mitarbeitende einbinden
- ✓ Gute Zusammenarbeit und Kommunikationswege stärken
- ✓ Bereits vorhandene Ressourcen gezielt einsetzen



- Zeitliche Belastung und hohe Arbeitsverdichtung
- Personelle Engpässe und Ressourcenmangel
- Unklare Zuständigkeiten und Strukturen
- Unterschiedliche Erwartungen und Prioritäten
- Kommunikations- und Informationsbarrieren
- Komplexität der Anforderungen

DAS ERGEBNIS DER BEDARFSANALYSE



SO WIRD AUS EINER IDEE EIN KONKRETER PLAN



Experimentierräume...

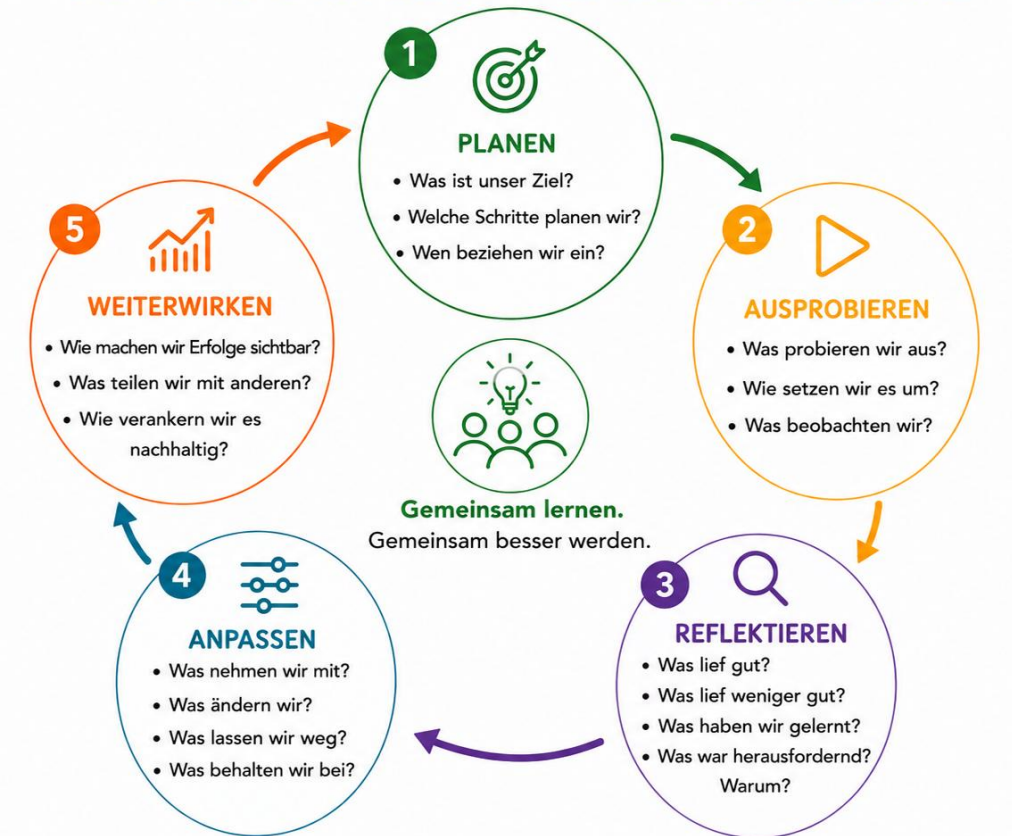
...schaffen einen strukturierten Rahmen, in dem arbeitsintegriertes Lernen, kollektive Reflexion und organisationale Entwicklung systematisch miteinander verbunden werden.

Grundprinzipien des Experimentierraums

- **Klein anfangen – groß lernen**
 - Veränderungen werden schrittweise entwickelt und erprobt.
- **Partizipativ gestalten**
 - Teams entwickeln Lösungen gemeinsam und beziehen relevante Akteur:innen ein.
- **Reflexiv experimentieren**
 - Erfahrungen werden systematisch ausgewertet und für die Weiterentwicklung genutzt.
- **Wirkung nachhaltig verankern**
 - Erfolgreiche Lösungen werden in Routinen und Strukturen überführt.

(vgl. exempl. Kozica & Schaller 2021; Lipa & Feichtenbeiner 2020)

SO FUNKTIONIERT DIE LERNSCHLEIFE



Eigene Darstellung; erstellt mit ChatGPT

Beispiel Experimentierraum: Demenzkonzept

Ausgangslage:

- Infektstation in einem Maximalversorger – viele isolierte Patient:innen mit teilweise ansteckenden Krankheiten
- Viele ältere Patient:innen mit dementiellen Erkrankungen
- Diverses Team hinsichtlich Alter, Herkunft, Kultur, Berufserfahrung

Ergebnisse der Bedarfsanalyse:

Patient:innen & Angehörige:

- Weg-/Hinlauftendenz, mangelnde Beschäftigungsmöglichkeiten

Pflegeperson/-team:

- Fehlende fachliche Kompetenzen im Umgang mit Menschen mit Demenz

Organisation:

- Fehlende Konzepte für den Umgang mit Menschen mit Demenz



Bedarfsanalyse

Aktuelle Ergebnisse:

- **Bauliche Veränderungen** wie Türfolien zur Verfremdung des Ausgangs, große Uhren
- **Beschäftigungsmaterial** wie Malutensilien, Rätsel, Spielsachen
- **Sensibilisierung** des Teams für die Diagnose Demenz
- Weiterbildung zur **Demenz-Expert:innen**
- **Vernetzung** mit anderen Stationen

Lernschleifen:

- **Anpassung des Vorgehens**, Arbeitsgemeinschaften im Arbeitsalltag schwierig zu organisieren → Personalwechsel und Schichten
- Nach Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen und anschließend **Weitergabe ins Team** (Mini-Fortbildung)
- **Kolleg:innen** sind geduldiger, haben mehr Hintergrundwissen, Perspektive ändert sich, Handlungsfähigkeit steigt (Anrufe, Mails), mehr fachliches Interesse, mehr den Blick dafür, dass man auch mit einfachen Maßnahmen viel erreichen kann (Folien, Material etc.) → Überwindung der „Handlungsohnmacht“
- **Pflegehelfer:innen** werden mehr geschult, **Begleitpersonen** werden mehr eingebunden

Herausforderungen:

- Kompetenzen im Team langfristig halten
- Aufbau von Routinen im Team
- Sprachbarrieren bei Personal



Abgeleitete Thesen

Kompetenzentwicklung entsteht im Kontext von NapiK nicht primär durch Weiterbildungen, sondern durch die Bearbeitung realer Probleme, gemeinsames Ausprobieren, Reflexion, wiederholte Lernschleifen.

Individuelle Kompetenzentwicklung und organisationale Entwicklung verlaufen nicht getrennt, sondern bedingen sich gegenseitig.

Partizipation ist nicht nur ein Organisationsprinzip, sondern eine Voraussetzung für nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse (Akzeptanz, Motivation, Verantwortungsübernahme, Identifikation).

Abgeleitete Fragestellungen

- Welche Bedeutung erhält lernförderliche Arbeitsgestaltung angesichts von Digitalisierung, KI und Fachkräftemangel?
- Welche Forschungsdesigns werden benötigt, um Lernen im Prozess der Arbeit sichtbar zu machen?
- Wie lassen sich Partizipation und demokratische Mitgestaltung von Arbeit auch unter ökonomischem Druck sichern?
- Wie können Lernräume trotz Arbeitsverdichtung dauerhaft ermöglicht werden?
- Welche (neuen) Kompetenzen benötigen berufspädagogische Fachkräfte als Lern-, Prozess- und Transformationsbegleiter:innen?
- Welche Rolle sollte die Berufspädagogik künftig in der Gestaltung von Arbeit und Organisation übernehmen?
- Wenn Lernen zunehmend im Prozess der Arbeit stattfindet – welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Selbstverständnis der Berufspädagogik?
-

Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!

Pädagogische Hochschule Freiburg

Jennifer Dittrich

Prof. Dr. Stefanie Hiestand

Das Projekt NapiK wird im Rahmen des Programms „Arbeit im Wandel“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF plus) gefördert.

Gefördert durch:

Quellenverzeichnis

Ackerschott, M. & Elsholz, U. (2025). Potenziale der Strukturationstheorie für die berufs- und wirtschaftspädagogische Analyse der Weiterbildung(spolitik). bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 48, 1–16.
https://www.bwpat.de/ausgabe48/ackerschott_elsholz_bwpat48.pdf

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley.

Baumhauer, M. & Meyer, R. (2023): Digitalisierung und Qualifizierung: ein (un)bestimmtes Verhältnis, In: WSI-Mitteilungen. 76 (2023) 5, S. 383-391

Dehnbostel, P. (2024). Neugestaltung der betrieblichen Weiterbildung in der digitalen Transformation. Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, 51. Verfügbar unter:

Gillen J. (2013). Kompetenzorientierung als didaktische Leitkategorie in der beruflichen Bildung –Ansatzpunkte für eine Systematik zur Verknüpfung curricularer und methodischer Aspekte. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 24, 1-14. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe24/gillen_bwpat24.pdf (17-10-2013).

Felsch, A. (2010). Organisationsdynamik. Zur Konstruktion organisationaler Handlungssysteme als kollektive Akteure. Wiesbaden.

Hantke, H., Hecker, K., Holst, J., Kähler, A.-F. & Kastrup, J. (2026). Der Whole Institution Approach als Prozessansatz ganzheitlicher Unternehmensentwicklung im Kontext einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 49, 1–26.
https://www.bwpat.de/ausgabe49/hantke_eta_bwpat49.pdf

Hiestand, S.; Dittrich, J.; Wegemann, F. & Nothstein, N. (2025). Transformation gestalten: Partizipative berufliche Bildung im Krankenhaus. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 49, 1–18.

Hiestand, S. (2023). Didaktische Überlegungen zum Lernort Praxis in der Langzeitpflege. In: Hiestand, S. (Hrsg.): Beruflichkeit – Interaktionsarbeit – Kompetenz. Bielefeld, S. 161-183.

Hiestand, S. & Rühling, S. (2022). Personalentwicklung im Spannungsfeld individuellen Lernens und betrieblicher Organisationsentwicklung. In R. Gröbel & Dransfeld-Haase (Hg.), Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM, 386–400. Frankfurt a.M.

Hiestand, S. (2020). Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung. In G. Richter (Hg.), Lernen in der digitalen Transformation. Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt, 51–64. Stuttgart.

Kozica, A. & Schaller, P. (2021). Experimentelle Organisationsentwicklung: Perspektiven eines zukunftsfähigen Veränderungsansatzes. OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change-Management, 40(4), 42–47.

Lippa, B. & Feichtenbeiner, R. (2020). Leitfaden: Partizipation in Lern- und Experimentierräumen für KI-gestützte Assistenzsysteme in der beruflichen Rehabilitation. Verfügbar unter https://www.ki-assist.de/fileadmin/ki_assist/Medienkatalog/Leitfaden_zur_Partizipation_in_Lern-_und_Experimentierraeumen.pdf (Zugriff am: 28.05.2026).

Meyer, R. (2023): Professionelle Handlungskompetenz von beruflichem Bildungspersonal, In: lehren & lernen. Schwerpunktthema: Betriebliches Bildungspersonal. 151 (2023) 3 - 38. Jahrgang, S. 92-99

Schwarz, M. & Becker, G. (2025). Die Vielfalt der Aufgaben des betrieblichen Weiterbildungspersonals. Eine empirische Analyse der Aufgabenspezifika. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 48, 1–26.
https://www.bwpat.de/ausgabe48/schwarz_becker-1_bwpat48.pdf

Wollersheim, J. (2010). Exploration und Exploitation als zwei Seiten einer Medaille: Eine systematische Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie in Unternehmen. In M. Stephan & W. Kerber (Hg.), Ambidextrie: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation, 3–26. München und Mehring.