

- Titel:  
**Flexible und individuelle Lernkonzepte in der Personalentwicklung**
- Verfasser:  
**Dr. Barbara Mohr**
- Erschienen in:  
**lernen & lehren**  
**Elektrotechnik-Informatik und Metalltechnik**

## **Flexible und individuelle Lernkonzepte in der Personalentwicklung – Gestaltung selbstorganisierter Lernprozesse im Betrieb**

### **1 Qualifizierungsbedarf und Schulungskonzepte**

Im Bereich Metall/Elektro findet Lernen zunehmend prozessorientiert statt. Lernen nimmt auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine Schlüsselposition bei der Umsetzung prozessorientierter Produktionskonzepte ein, denn die Arbeitsprozesse haben sich verändert: Es sind weniger Routinetätigkeiten gefragt als vielmehr anspruchsvolle Tätigkeiten, die den kompletten Prozess umfassen, sowie Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten. Wir kennen das aus der Großindustrie: Dort haben längst Roboter die Fließbandarbeit übernommen, und selbst im Kraftwerk, in dem früher sechs Arbeiter pro Schicht einen Heizkessel bedienten, genügt jetzt ein Anlagenführer im Leitstand, der die Steuerung und Überwachung am Computer vornimmt. Und auch die Arbeitsorganisation verändert sich: Selbstorganisiertes, flexibles Arbeiten im Team und projektbezogenes Arbeiten werden immer wichtiger, Gruppenarbeit ist in vielen Betrieben eingeführt.

Das hat Auswirkungen auf den Qualifikationsbedarf im Betrieb. Von den Beschäftigten werden nicht nur mehr, sondern auch zum Teil ganz neue Qualifikationen erwartet: Neben erweiterten und stets aktuellen Fachkenntnissen werden Prozesswissen und Zusammenhangswissen immer wichtiger, aber auch Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und eine unternehmerische Einstellung, die Qualitäts- und Kostenbewusstsein einschließt, sowie Motivation und die Bereitschaft und Fähigkeit, sich selbstständig das nötige Know-how anzueignen (Abb. 1).

Veränderte Arbeitsprozesse:	komplexere Tätigkeiten, Arbeiten im Team, projektbezogenes Arbeiten
Neue Qualifikationsanforderungen:	Erweitertes Fachwissen, Prozesswissen, Qualitäts- und Kostenbewusstsein, Motivation
Neue Qualifizierungsstrategien:	Individuelle Qualifizierungsstrategien, Verzahnungen von Arbeiten und Lernen

Abb. 1: Veränderte Arbeitsprozesse – verändertes Lernen

Durch die Neuordnung der Berufe im Bereich M+E, durch neue Ausbildungsgänge und durch praxisorientierte Prüfungsordnungen wird dem im Bereich der beruflichen Erstausbildung bereits Rechnung getragen.

Um die Branche zukunftsfähig zu halten, müssen die Reformanstrengungen jedoch über die Erstausbildung hinausgehen und die Weiterbildung im Betrieb mit einbeziehen. Entscheidend ist, ob es gelingt, die vorhandene Belegschaft in prozessorientierte Qualifizierungsmaßnahmen einzubinden. Allerdings fehlt es gerade in kleinen und mittleren Unternehmen hier vielfach an Kenntnissen über entsprechende Methoden und Verfahren, denn traditionelle Schulungskonzepte (Schulungen, Kurse oder Lehrgänge, wie sie noch häufig im Weiterbildungsprogramm der Betriebe anzutreffen sind) greifen zu kurz. Sie sind zu schwerfällig, konzentrieren sich vielfach auf die reine Vermittlung von Fachkenntnissen und berücksichtigen nicht die differenzierten Anforderungen an die Beschäftigten, die abhängig vom jeweils speziellen Aufgabenzuschnitt sind. Außerdem sind viele Standardqualifizierungsangebote nur schwer mit den Arbeitsabläufen zu koordinieren. Es muss vielmehr darum gehen, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuelle Qualifizierungsstrategien zu erarbeiten, die sich u. U. in die Arbeitsprozesse integrieren lassen, und sie bei der Realisierung zu unterstützen. Es geht aber auch darum, Potenziale bei den Beschäftigten zu erkennen und zu aktivieren, Arbeitsbedingungen lernförderlich zu gestalten und dafür zu sorgen, dass neue Lernformen am Arbeitsplatz eingesetzt werden können.

## 2 Neue Aufgaben für mittlere Führungskräfte

Dies wird immer mehr zu einer Sache der mittleren Führungsebene. Als Prozessverantwortliche haben sie einen Überblick über die Anforderungen der Arbeitsplätze und können die bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen einschätzen. Sie entscheiden wesentlich über die Gestaltung des Arbeitsalltags und können so auch Lerngelegenheiten organisieren.

Die Aufgaben umfassen Folgendes: Zuerst geht es darum, den Lernbedarf zu ermitteln, also herauszufinden, wo Verbesserungspotenziale bestehen. Dabei geht es nicht allein um Fachkenntnisse. Auch soziale und kommunikative Kompetenzen, z. B. das bessere Zusammenarbeiten in der Arbeitsgruppe, verantwortungsbewusstes Umgehen mit Materialien und Werkzeug, Flexibilität und Motivation, können Themen sein, die es zu bearbeiten gilt. Damit in Zusammenhang sind die Personen zu identifizieren, die sich verbessern, also lernen, sollen.

Im zweiten Schritte muss sich die Führungskraft mit der Gestaltung individueller Lernwege für Mitarbeiter, die sich weiter entwickeln wollen oder die sich auf veränderte Tätigkeiten vorbereiten sollen, befassen. Dabei geht es z. B. um die Planung von Lernsequenzen, um die Didaktisierung der Arbeitsumgebung, um eine schnellere Einarbeitung zu ermöglichen, um das Kennen lernen der gesamten Prozesskette im Betrieb, um das Bearbeiten von Schnittstellen zwischen Abteilungen, Teams, Kunden und Lieferanten.

Zum Schluss muss die Führungskraft überprüfen, welche Veränderungen der von ihr initiierte Lernprozess bewirkt hat. Lernerfolge lassen sich jedoch nur schwer messen. Daher gilt es, Indikatoren für positive Veränderungen zu finden, z. B: Beherrscht der Mitarbeiter seine Maschine besser? Kann er auch andere Arbeiten mit verrichten? Hat sich die Kommunikation im Team, zwischen den Abteilungen verbessert? Sind die Durchlaufzeiten kürzer geworden. (Abb. 2)

Lernbedarf ermitteln	- Was muss gelernt werden? - Wer muss lernen?
Lernen organisieren	- Wo und wie kann gelernt werden? - Von wem kann gelernt werden?
Lernerfolg bilanzieren	- Was hat es gebracht?

Abb. 2: Neue Aufgaben für Führungskräfte

Das erfordert Kompetenzen zur Analyse der Abläufe in der Abteilung und eine gewisse „didaktische Phantasie“, wie die Anforderungen der Produktion und die Profile der Mitarbeiter, aber auch die etablierten Kommunikationsstrukturen in der Abteilung und zwischen den Abteilungen aufeinander bezogen und miteinander verknüpft werden können.

Für viele mittlere Führungskräfte sind das ungewohnte Tätigkeiten, für die sie selbst Unterstützung brauchen. An Anleitungen, Konzepten, Handlungsempfehlungen herrscht kein Mangel. Allerdings handelt es sich dabei häufig um ausgefeilte pädagogische Konzepte, oft in Großunternehmen entwickelt, die von den Praktikern in der Produktion und Fertigung, im Lager oder im Sekretariat als zu kompliziert und nur schwer umsetzbar eingestuft werden.

Im Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH wurde ein Beratungs- und Unterstützungskonzept entwickelt, das auf diese Zielgruppe, auf ihre Arbeitsituation und ihre Lernbedürfnisse zugeschnitten ist. Das Konzept wurde im Rahmen des Modellversuchs „Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung (FILIP)“<sup>1</sup> in sechs Unternehmen vorwiegend aus dem Bereich Metall/Elektro in Süddeutschland zur Lösung von betrieblichen Problemstellungen eingesetzt.

### 3 Beratungs- und Unterstützungskonzept

Grundansatz des Konzepts ist es, den mittleren Führungskräften das methodische Know-how, das bisher den Personalentwicklern vorbehalten war, praxisnah zu vermitteln. Das Lernen findet dabei weitgehend selbstständig und handlungsorientiert statt. Den Führungskräften wird nicht nur ein breites Instrumentarium zur Organisation von Lernen im Betrieb vorgestellt, sondern sie werden bei der Entwicklung und Umsetzung eines Weiterbildungskonzeptes, das für ihre Situation und für ihre spezifischen Problemlagen geeignet ist, beraten und begleitet. (Abb. 3)

---

<sup>1</sup> Der Modellversuch wurde im Auftrag des BIBB durchgeführt und aus Mitteln des BMBWF gefördert.

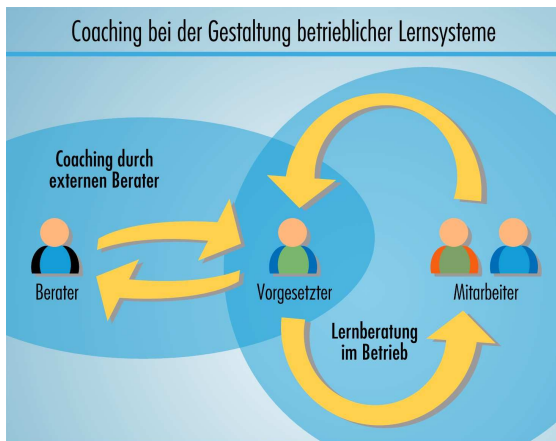


Abb. 3: Das Beratungs- und Unterstützungskonzept

Ziel ist, dass die Führungskräfte Sicherheit darin bekommen zu beurteilen, welche Instrumente für den eigenen Arbeitsbereich geeignet sind und welche zur Kultur im Unternehmen passen. Darüber hinaus geht es darum, Erfahrung mit der Handhabung der Instrumente im Arbeitsalltag zu gewinnen und mit eventuellen Vorbehalten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzugehen.

Das Beratungsverständnis zielt auf Nachhaltigkeit. Es werden keine fertigen Lösungen präsentiert, sondern es handelt sich um Reflexions- und Strukturierungsangebote, die den selbstorganisierten Lernprozess, den die Führungskraft ihrerseits auf diesem Gebiet durchläuft, befördern sollen.

#### 4 Ablauf der Beratung zur Lernprozessgestaltung

Die Beratung und Unterstützung gliedert sich in vier Abschnitte:

##### • Problemanalyse im Betrieb

Im Vorfeld der eigentlichen Beratung für Führungskräfte müssen die Problembereiche identifiziert werden, für die auch aus Sicht der Geschäftsleitung Handlungsbedarf gesehen wird. Dafür bieten sich ausführliche Interviews mit der Geschäftsleitung und mit Personen, die sich mit der Personalentwicklung beschäftigen (Fachvorgesetzte, Personalverantwortliche etc.), an. Die Befragungsergebnisse werden in einem Feedback-Workshop mit den Interviewpartnern diskutiert. Ziel dieser ersten Phase ist die Bestimmung von Aktionsfeldern.

- **Definition der Aktionsfelder bzw. des konkreten Lernbedarfs**

Zur Bearbeitung der Aktionsfelder wird eine betriebliche Projektgruppe gebildet, die aus den jeweils betroffenen Führungskräften besteht. Personalverantwortliche sollten, wo möglich, mit eingebunden werden. Beraten und unterstützt durch das Beratungsteam definieren die Mitglieder der Projektgruppe für sich ein Projekt, das sie gemeinsam in Eigenregie angehen wollen. Ziel der Phase 2 ist es, ein Lern- und Entwicklungsprojekt für die Mitarbeiter zu entwerfen und einen konkreten Aktionsplan aufzustellen.

- **Begleitung der betrieblichen Projektarbeit**

In der Umsetzungsphase sind die zentralen Aufgaben des Beraters die Prozessbegleitung und das Coaching der Projektgruppe bei ihrem selbstorganisierten Lernprozess. Dazu gehört auch methodischer Input, z. B. Informationen über Materialien und Instrumente, die bei der Gestaltung des Lern- und Entwicklungsprozesses hilfreich sein können. In regelmäßigen Reflexionsworkshops werden die Zwischenergebnisse analysiert – auch die gemachten Erfahrungen der Führungskräfte mit dem selbstständigen Lernen – und die weiter geplanten Schritte besprochen. Ziel ist hier die erfolgreiche eigenständige Realisierung eines Lern- und Entwicklungsprojekts durch die Projektgruppe.

- **Bilanzierung des Lernerfolgs**

Die Ergebnisse des Lern- und Entwicklungsprojekts werden bilanziert. Dazu bietet sich ein Workshop mit der Geschäftsleitung an – geht es doch nicht nur um die Projektergebnisse, sondern vor allem aber den Entwicklungsprozess, der sich bei den Mitgliedern der Projektgruppe vollzogen hat, sowie die Impulse, die sich daraus auf die Belegschaft und auf die Abläufe im Unternehmen ergeben haben. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist hier das Ziel, die neu erworbene Kompetenz bei den Führungskräften sichtbar zu machen. (Abb. 4)

### **Beratung bei der Gestaltung von Selbstlernprozessen in 4 Schritten**

#### **Step 1: Problemanalyse im Betrieb**

Identifikation der Problembereiche, für die Handlungsbedarf gesehen wird: Interviews mit der Geschäftsleitung, der Personalabteilung und den Führungskräften.

#### **Step 2: Definition der Aktionsfelder/des Lernbedarfs**

Bildung einer betrieblichen Projektgruppe; Definition des Lern- und Entwicklungsprojekts; Erstellen des Aktionsplans

#### **Step 3: Begleitung der betrieblichen Projektarbeit**

Prozessbegleitung und Coaching der Projektgruppe; methodischer Input, Reflexion der Zwischenergebnisse

#### **Step 4: Bilanzierung des Lernerfolgs**

Evaluation des Lern- und Entwicklungsprojekts: Welche Impulse haben sich für die Belegschaft und das Unternehmen ergeben?

Abb. 4: Ablauf der Beratung

Wie die gezielte Unterstützung von Führungskräften bei der Bewältigung eines typischen betrieblichen Organisations- und Lernproblems in der Praxis aussehen kann, zeigt das Beispiel aus der Praxis.

## **5 Verbesserung des Wissensaustauschs zwischen Abteilungen**

Die Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH im Allgäu ist einer der führenden europäischen Hersteller von Flugzeugausrüstungen. Dabei geht es um Betätigungssysteme für die Flugsteuerung, Fahrwerks- und Klimatisierungssysteme. Die Produkte werden dort entwickelt, hergestellt und betreut.

In den letzten Jahren wurde die Produktionsorganisation verändert, um den steigenden Anforderungen der Kunden an Qualität und Lieferflexibilität gerecht werden zu können. Im Rahmen der Einführung von so genannten „Sparten“ und „Segmenten“ kam es zur Zusammenlegung von verschiedenen Abteilungen. Fachexperten wurden quer dazu projektbezogen einzelnen Abteilungen zugeteilt. Viele der Mitarbeiter

denken noch immer zu sehr in alten Strukturen, vielfach herrscht noch das herkömmliche „Abteilungsdenken“ anstatt bereichsübergreifende Zusammenarbeit vor. Es gab Verunsicherung bei den Mitarbeitern, teilweise auch verringerte Identifikation mit dem Unternehmen.

Die Personalabteilung hatte sich auf die Fahnen geschrieben, neben der fachlichen Qualifizierung auch die Vermittlung von Soft Skills auszuweiten. Phänomene wie „innere Kündigung“ sollten analysiert und bekämpft werden. Gesucht waren Verfahren, wie Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen besser miteinander kommunizieren können, aber auch wie den Mitarbeitern noch besser Wissen und Verständnis für ihre eigene Rolle im Unternehmen und ihre Aufgabe vermittelt werden kann. Weiter sollte das Bewusstsein der Führungskräfte auch der mittleren Hierarchieebenen für Personalentwicklungsfragen und für den Wert einer intensiven Kommunikation mit den Mitarbeitern gestärkt werden.

Hier setzte die Lernberatung an:

• **Problemanalyse/Bestimmung von Aktionsfeldern**

Wie oben beschrieben, wurden Vorgespräche mit der Personalabteilung und der Geschäftsleitung, mit Produktionsverantwortlichen (Segmentleitern), Betriebsräten und Mitarbeitern geführt. Dabei zeigten sich als zentrale Themenfelder, für die Handlungsbedarf gesehen wurde:

- Verbesserung der Kenntnisse der vollständigen Prozesskette bei den Mitarbeitern sowie
- Verbesserung des Verständnisses von Flexibilität und unternehmerischem Denken bei den Mitarbeitern.

Im Beratungsteam wurde angeregt, hier nicht den klassischen Weg über Seminare, wie z. B. Kommunikationstrainings, zu gehen, sondern prozessbezogene und arbeitsintegrierte Lösungen zu suchen. Außerdem sollten Führungskräfte unterschiedlicher Bereiche in die Problemlösung einbezogen werden: Gemeinsam mit der Personalentwicklerin (um auch das interne PE-Know-how zu nutzen) sollten sie eine entsprechende Vorgehensweise zur Mitarbeiterqualifizierung und -motivation entwickeln. Als Aktionsfeld wurde definiert: „Höhere Termintreue und verringerte Durchlaufzeiten durch Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter für die Prozesse“.



- **Konkretisieren des Lern- und Entwicklungsprojekts**

Das Lern- und Entwicklungsprojekt sollte bei der Zusammenarbeit der Abteilungen „Kundendienst“ und „Fertigung“ ansetzen. Den Mitarbeitern in den beiden, in der Prozesskette hintereinander liegenden Abteilungen sollten dazu die Abläufe in der jeweils anderen Abteilung besser bewusst gemacht werden. Ziel war es einmal, durch das gemeinsame Lernen und Erkunden die Zusammenarbeit zu fördern, aber auch die Arbeit in den jeweiligen Abteilungen selbst zu reflektieren und zu verbessern.

Zur Planung und Umsetzung dieses Projekts wurde eine Projektgruppe gebildet, die sich aus einem Meister im Bereich Kundendienst, dem Abteilungsleiter Entwicklung im Bereich Fahrwerk, einem Segmentleiter in der Fertigung und der Personalentwicklerin als Unterstützung zusammensetzte.

In einem moderierten Workshop mit dem externen Beratungsteam wurden die Lernziele sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte selbst definiert: Bei den Mitarbeitern standen dabei das Kennen lernen vor- und nachgelagerter Abteilungen und deren Zielsetzungen sowie das Setzen von Prioritäten im Vordergrund. Lernziel für die Führungskräfte war, flexible Lernformen, hier vor allem selbstorganisiertes Lernen, kennen zu lernen, die für ihre Mitarbeiter geeignete Lernmethodik zu erkennen und die Mitarbeiter entsprechend beraten zu können (z. B. Hospitation, Rotation, lernhaltige Arbeitsaufgaben, Arbeitsanalyse im Team, Module aus der Ausbildung etc.). (Abb. 5)

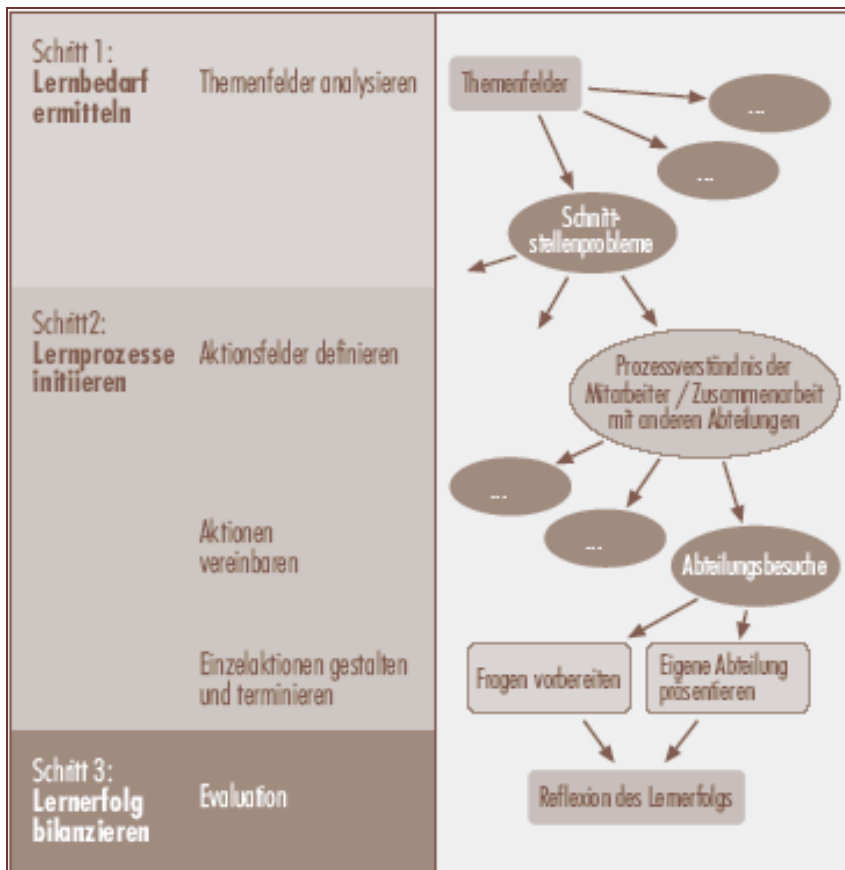


Abb. 5: Ablauf des Lern- und Entwicklungsprojekts

### • Umsetzung des Lern- und Entwicklungsprojekts

Zur Umsetzung der Lernziele entwarfen die Führungskräfte, angeregt von Beispielen aus der FILIP-Toolbox, einer Good-Practice-Sammlung, ein Konzept wechselseitiger Besuche von Abteilungen. Gestartet wurde mit den Bereichen „Fertigung“ und „Fahrwerksreparatur“.

Die wechselseitigen Besuche bildeten den Fokus einer Reihe lernhaltiger Einzelaktionen, die von den Mitarbeitern und Führungskräften der beteiligten Abteilungen gemeinsam getragen wurden. So wurden unter anderem durch die „besuchende“ Abteilung eigene Kenntnisse über die andere Abteilung zusammengetragen und Fragen an die andere Abteilung formuliert. Die „besuchte“ Abteilung antizipierte mögliche

Fragen der Besucher, bereitete eine Darstellung der eigenen Tätigkeit vor und reflektierte dabei die Abläufe. Die Vorbereitung geschah selbstorganisiert durch die Mitarbeiter, die Führungskräfte gaben fachliche Unterstützung.

#### • **Lernerfolg bilanzieren**

Das Beratungsteam regte an, die Aktion „wechselseitiger Abteilungsbesuch“ einige Wochen nach der Aktion zu evaluieren. Empfohlen wurde, die Besuche gemeinsam mit den Mitarbeitern auszuwerten und, ergänzt um die Beobachtung der Abläufe in der Zwischenzeit, der Geschäftsleitung zu präsentieren. Auch bei der Vorbereitung der Evaluation und der Interpretation der Rückmeldungen stand das externe Team beratend zur Seite.

## **6 Was hat das Lern- und Entwicklungsprojekt gebracht?**

Das Lernprojekt richtete sich einmal an die Beschäftigten direkt: Die Kommunikation und das wirtschaftliche Verständnis sollten verbessert werden. Durch die Besuche wurde ein direkter Bezug zum Ansprechpartner in der anderen Abteilung hergestellt. Es wird nun öfter und direkter kommuniziert. Aus „denen da drüben“ sind konkrete, jederzeit ansprechbare Personen geworden.

Die Diskussion zwischen den Abteilungen vertiefte auch das Verständnis für den wirtschaftlichen Rahmen der technischen Abläufe, z. B. von Reparaturaufträgen. Die Verbesserung der Kenntnisse über die andere Abteilung hat zur schnelleren Bearbeitung der wechselseitigen Aufträge geführt (z. B. über ein besseres Verständnis, wo Präzision wichtig ist).

Insgesamt war zu beobachten, dass die Mitarbeiter sich nun stärker für den Ablauf und den Prozess insgesamt verantwortlich fühlen statt nur für die unmittelbar „eigene“ Arbeit.

Die Führungskräfte hatten bei diesem zu großen Teilen selbstorganisierten Lernprozess planende und unterstützende Funktion. Sie leiteten ihre Mitarbeiter bei der Vorbereitung der Besuche an, gaben Anregungen für die Erläuterungen und geplanten Präsentationen. Vor allem aber war es ihre Aufgabe, die Rahmenbedingungen sicher zu stellen: Bereitstellen von zeitlichen Ressourcen, Einbinden der Besuche in den produktionstechnischen Ablauf, Schaffen von Zeitressourcen zur Vor- und Nachbereitung etc. Dabei machten sie selbst einen Lernprozess durch. Sie erfuhren ganz

praktisch,

- welche neue Formen des arbeitsintegrierten Lernens und der Kommunikation es gibt,
- wie sie für die Mitarbeiter geeignete Lernformen aus Best-Practice-Beispielen auswählen,
- wie sie diese Anregungen an die eigene Arbeitssituation anpassen können,
- wie Lern- und Arbeitsprozesse verzahnt werden können und
- wie sie Lernfortschritte beurteilen können.

Nach Einschätzung der beteiligten Führungskräfte hatte die Aktion „Abteilungsbesuch“ folgende u. a. die Produktivität fördernde Effekte:

- direkte Problemlösung statt wechselseitige Schuldzuweisung  
Dadurch werden Produktivität hemmende Probleme schneller gelöst.
- bessere Koordination des Arbeitsprogramms der Abteilungen  
Dadurch werden Durchlaufzeiten verringert und die Auslastung verstetigt.
- bessere Antizipation der wirtschaftlichen Auswirkungen des eigenen Arbeitshandelns  
Die bessere Kenntnis der Prozesskette und die Reflexion der eigenen Arbeit hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit führen zu einer besseren Balance wirtschaftlicher und technischer Aspekte bei der Arbeitsplanung.
- aktivere Arbeitshaltung und Erweiterung des wahrgenommenen Verantwortungsbereichs vom unmittelbaren Arbeitsplatz auf die Prozesskette  
Dies bewirkt, dass unvorhergesehene Probleme schneller erkannt und rasch gelöst werden.

Die Erfahrungen bei den Unternehmen, die an dem Projekt „FILIP“ beteiligt waren, stehen auch anderen Unternehmen zur Verfügung. Im Internet finden sich unter [www.filipo-toolbox.de](http://www.filipo-toolbox.de) in der Praxis bewährte Instrumente sowie Best-Practice-Beispiele, die Anregungen geben können für die eigene Entwicklung von individuellen und flexiblen Lernkonzepten.

## Literatur

- BAETHGE, M.: Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. In: SOFI Mitteilungen, 32. Jg. (2004), S. 7-21
- DEHNBOSTEL, P.: Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: ABWF-Projekt

- QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung. Münster 2001, S. 53-94
- HACKER, W.: Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung. Vortragsmanuskript Berlin/Dresden, März 2004
- NYHAN, B.: knowledge development, research and collaborative learning. In: NYHAN, B. (Ed.): Taking steps towards the knowledge society. Luxembourg 2002, pp. 18-38, p. 32
- PONGRATZ, H. J./VOß, G. G.: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin 2002
- SCHUMANN, M.: Struktureller Wandel und Entwicklungen der Qualifikationsanforderungen. In: SoFi Mitteilungen, 31. Jg. (2003), S. 105-112
- SEVERING, E.: Lernen im Arbeitsprozess: eine pädagogische Herausforderung. In: Grundlagen der Weiterbildung – Zeitung (GdWZ), 14. Jg. (2003), Heft 1, S. 1-4
- TULLIUS, K.: Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. In: SOFI Mitteilungen, 27. Jg. (1999), S. 65-83