

**Ikhfan Haris\***

## *Lernen und Arbeiten als Strategie der Personalentwicklung zur Etablierung des Konzepts der Lernenden Organisation*



EISSN  
2036-5462

**Suggested citation for this article:**

Haris, I. (2014), «Lernen und Arbeiten als Strategie der Personalentwicklung zur Etablierung des Konzepts der Lernenden Organisation», in *Topologik – Rivista Internazionale di Scienze Filosofiche, Pedagogiche e Sociali*, n. 15: 104-114;  
URL: [http://www.topologik.net/1\\_Haris\\_Topologik\\_Issue\\_n.15\\_2014.pdf](http://www.topologik.net/1_Haris_Topologik_Issue_n.15_2014.pdf)

**Subject Area:**

*Educational Studies*

**Zusammenfassung**

Lernen und Arbeiten haben schon immer stattgefunden und seit einigen Jahren praktizieren zahlreiche Großunternehmen das arbeitsplatznahe Lernen als Methode der Personalentwicklung. Dem Zusammenhang von Lernen und Arbeit wird nicht nur in der Bildungspolitik, sondern auch in der betrieblichen Praxis ein hoher Stellenwert beigemessen. Dieser Beitrag widmet sich den Strategien von Personalentwicklungsaktivitäten bei der Etablierung des Konzepts der Lernenden Organisation im Unternehmen durch die Verbindung von Lernen und Arbeiten. Zunächst wird das Konzept der Lernenden Organisation bzw. des Lernenden Unternehmens vorgestellt. Danach werden die Anlässe und Perspektiven des Arbeitsplatzbezogenen Lernens erläutert. Des Weiteren wird Lernen und Arbeiten als Bestandteil des Konzepts des Lernenden Unternehmens näher beleuchtet. Anschließend wird auf die Bedeutung der Lernenden Organisation in der Bildungsarbeit in Unternehmen eingegangen. Als Ergänzung wird am Ende des Beitrags eine kurze Identifikationsanalyse über die Probleme bzw. Schwierigkeiten der Integration von Lernen und Arbeit am Arbeitsplatz am Beispiel indonesischer Unternehmen dargestellt.

*Schlüssel-wörter:* Lernen, Arbeiten, Arbeitsplatz, Lernenden Unternehmen, Unternehmen

**Abstract**

*Learning and work as strategy of personal development for the institutionalization of the concept of the learning organisation*

Learning and work has been taking place for several years and practicing many large companies the workplace-based learning as a method of personal development. The relationship between learning and work is given a high priority not only in education policy, but also in practice. This paper addresses the strategies of personnel development activities to establish the concept of learning organisation in the company through the connection of learning and working. The introductory section of the paper describes the theoretical perspectives and the occasions of the concept of learning organisation as well as the perspectives of the workplace-related learning. The central thesis of this paper provides an overview and critical discussion of learning and working as a component of the organisational learning and the meaning of learning organisation for the company. Besides, the significance of the learning organisation in educational work in companies will also be investigated. Finally, there will be a short identification analysis on the problems and difficulties of integrating learning and working within the workplaces by using the example of Indonesian companies.

*Keywords:* Learning, Working, Workplace, Organizational Learning, Company.

\* Faculty of Education, State University of Gorontalo, Indonesia.

## 1. Einleitung

Das Begriffspaar „Lernen und Arbeit“ wird in den letzten Jahren immer wieder im Zusammenhang mit Schlagworten wie „neue Lernkultur“ bzw. „neue Lerntendenzen“ oder „neue Lerndimensionen“ in der betrieblichen Weiterbildung genannt. In der Literatur existieren dazu vielfache Synonyme, wie z.B. Lernen bei der Arbeit, Lerner in der Arbeit, Lernen am Arbeitsplatz, arbeitsintegriertes Lernen, arbeitsprozessorientiertes Lernen, dezentrales Lernen, arbeitsplatznahes Lernen, arbeitendes Lernen, produktorientiertes Lernen, handelndes Lernen, lernender Output, entwickelndes Handeln, lernendes Handeln und Lernarbeit (vgl. Magoni/Vögtli-Bossart 2007, S. 12; Bender 2004, S. 2; Dehnbostel 2002, S. 39; Trier 1999, S.52). Über die Verbindung zwischen Lernen und Arbeiten findet man auch im Englischen verschiedene Begriffe: „*workplace learning*“, „*learning through work*“, „*learning through work experience*“, „*learning from work*“, „*workplace pedagogic practices*“, „*workplace-based experiential learning*“, „*work-related learning*“, „*learning at the workplace*“, „*work based learning*“ (vgl. Sroka 2004, S. 4).

In der Theorie und Praxis sind Lernen und Arbeiten zwei Seiten der gleichen Medaille. Lernen im Arbeitsprozesse und Arbeit im Zusammenhang mit Lernstrategien beinhalten eine Erweiterung, Differenzierung und Organisation von Leistungsvoraussetzungen sowie die Aktivierung von Gedächtnisleistungen, damit ein Verlernen oder Vergessen vermieden werden kann (vgl. Hacker/Skell 1993, S. 28f; Frieling 2006, S. 315). Severing beschreibt, dass hinsichtlich der Notwendigkeiten für neue Qualifikationsinhalte und flexible Spielräume am oder in der Nähe des Arbeitsplatzes mindestens zwei Anforderungen der neuen Arbeitsstrukturen vermittelt werden können: (1) Die inhaltlichen Qualifikationsanforderungen erweitern sich mit der Funktionsanreicherung der Arbeitsplätze und (2) höhere Selbständigkeit der Arbeitenden bringt auch größere Lernpotentiale am Arbeitsplatz mit sich (Severing 1996, S. 320).

Bezüglich der Verfahren arbeitsplatznaher betrieblicher Weiterbildung besteht eine Vielfalt verschiedener Formen. Bei der Anwendung der verschiedenen Modelle können auch unterschiedlich Methoden und Medien zum Einsatz kommen. Severing (1996, S. 321) fasst Verfahren arbeitsplatznaher betrieblicher Weiterbildung in vier Formen zusammen:

- konventionelle bzw. traditionelle Methoden der Arbeitsunterweisung am Arbeitsplatz
- handlungsorientierte Formen des betrieblichen Lernens
- gruppenorientierte, dezentrale Weiterbildungskonzepte
- individuelle arbeitsplatzintegrierte Weiterbildung

Die Methoden arbeitsplatznaher betrieblicher Weiterbildung unterscheidet Severing (1996, S. 331-332) in zwei Grundtypen: Der erste Typ stammt aus der betrieblichen Erstausbildung und wird auch dort überwiegend praktiziert. Der zweite Typ versucht betriebliche Problemlösungsprozesse näher an die von den Problemen betroffenen Beschäftigten heranzuführen. Weiterhin haben die Methoden der arbeitsplatznahen betrieblichen Weiterbildung mindestens zwei wichtige Funktionen: Zum einen kann durch die Methode der arbeitsplatznahen Weiterbildungsformen der Arbeitsprozess angepasst und vereinfacht werden. Außerdem dient die Methode als Verbindungsmittel bzw. als Brücke zwischen den individuellen, personalen Lernvoraussetzungen auf der einen Seite und den im Arbeitsprozess gegebenen Lernmöglichkeiten auf der anderen Seite (vgl. Severing 1996, S. 328 ff.).

Werden Arbeitsbezogenes Lernen als ein „Prozess“ betrachtet, dann lassen sich in folgende Abbildung zusammenfassen.

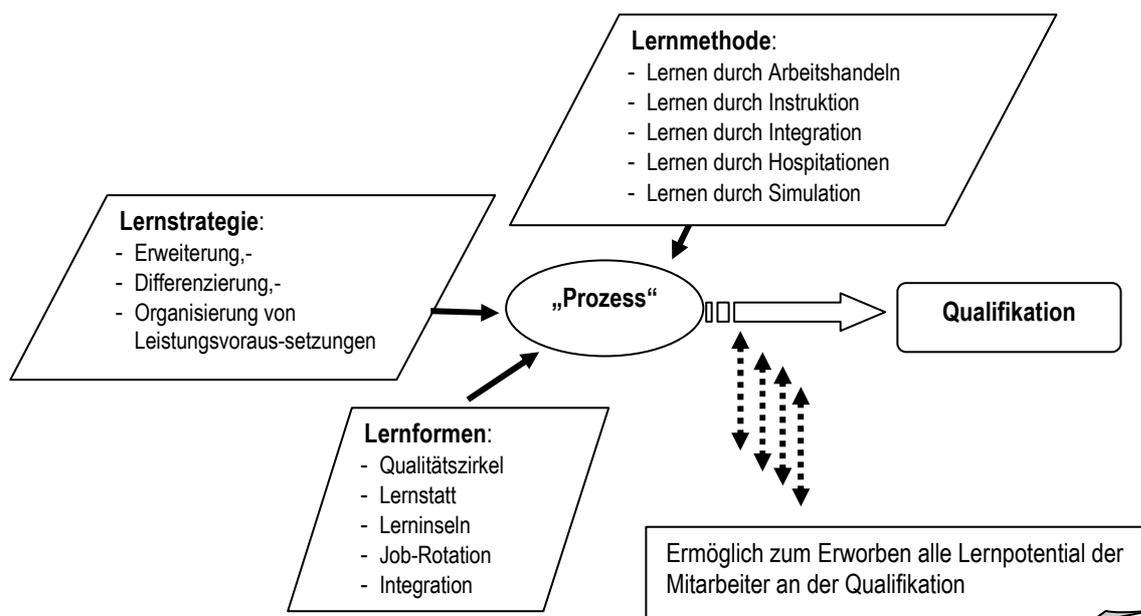


Abb. 1 Ansatz des Arbeitsbezogenes Lernens als ein „Prozess“ (Quelle: Eigene Darstellung)

## **2. Anlässe und Perspektiven des Arbeitsbezogenen Lernens**

Es gibt verschiedene Anlässe bzw. Gründe, warum die Unternehmen bzw. Betriebe ein Interesse an der Verknüpfung von Arbeiten und Lernen haben. Ein wichtiger Anlass wird sich in erster Linie auf bildungs- und ökonomische Aspekte beziehen. Diese Aspekte nennt Severing als Vorteilsrechnungen der Unternehmen. Diese Anlässe bzw. Gründe sind im Einzelnen: (1) Aspekt der Kosten, (2) Aspekt der Organisation, (3) Aspekt des Arbeitsprozess, (4) Aspekt der Qualitätssicherung, und (5) Adaptation der Unternehmen sowie (6) Aspekt der Motivation

Als eine Tendenz in der betrieblichen Weiterbildung hat die Verbindung von Lernen und Arbeit bzw. arbeitsbezogenes Lernen im Kontext eines betrieblichen Bildungssystems ein großes Spektrum. Proß (2007) fasst das Spektrum des arbeitsbezogenen Lernens wie folgend zusammen:

- Das arbeitsbezogenes Lernen ist eine kaum bezweifelte Notwendigkeit für die ökonomische Entwicklung von Unternehmen und die individuelle berufliche Entwicklung der Beschäftigten.
- Das Lernen in der Arbeit ist auch der Debatte um die Humanisierung der Arbeit entwachsen und etabliert sich als ökonomisch tragfähige Form des betrieblichen Lernens, allerdings unter den Bedingungen eines hohen Kosten- und Leistungsdrucks in den Betrieben, weswegen das Ökonomische über Bildungsziele zu dominieren droht.
- Im Lernen im Arbeitsprozess ist ein Potenzial enthalten, das die Verfolgung ökonomischer, bildungspolitischer und subjektiver Bildungs- und Lernziele erlaubt.
- Lernprozesse in der Arbeit sind den Spannungen und Widersprüchen betriebswirtschaftlicher Kalküle und persönlicher Entwicklungsbedürfnisse in der Arbeit unterworfen (Proß 2007, S. 7).

## **3. Lernen und Arbeiten als Bestandteil des Konzepts des Lernenden Unternehmens**

Grundsätzlich stammen die Ideen zur Lernenden Organisation aus zwei sich gegenseitig beeinflussenden Kontexten, dem Bereich der Reflexion von unternehmerischem Handeln (Bertelsmann (1996), Große-Oetringhaus (1994), Hoffman/Golnick(1993), Pawlik(1992) und Posth (1992)) und den Ergebnissen wissenschaftlicher Diskurse (Nagel (1997), Pawlowsky (1994), Reinhard (1995) und Weiegend (1996)) in der Betriebswirtschaftslehre und Betriebspädagogik (vgl. Dietrich 2000, S. 6).

Obwohl das Thema Lernende Organisation ursprünglich ein betriebswirtschaftlich-managementorientiertes Thema war (vgl. Euler/Sloane 2000) wird es im Bereich der Erziehungswissenschaft intensiv diskutiert. Die Diskussionen um die Lernende Organisation im Bereich Erziehungswissenschaften konzentrieren sich auf die kritische Übernahme der wirtschaftlichen Positionen oder grundlegende Kritiken (z. B. bei Harald Gießler oder Karlheinz Gießler), auf den Kontext der Berufs- und Wirtschaftspädagogik bzw. Betriebspädagogik (Arnold, Ebner, Ostendorf) und auf die Ansätze der Lernenden Organisation in der didaktischen Analyse (Andreas Dietrich) (vgl. Euler/Sloane 2000).

Im Bereich Erziehungswissenschaften befassen sich mit dem Thema Lernende Organisation unter anderem die Theorie des Wissens bzw. Wissenserwerbs, sowohl explizites Wissen (Kompetenzwissen) als auch implizites Wissen (Erfahrungswissen) (vgl. Arnold 2000, S. 125), mit betrieblichen Lernstrategie im Bezug auf pädagogische Ansätze (Dietrich 2000), mit Methoden des Lernens wie „*single-loop learning*“ und „*double-loop learning*“ (Argyris/Schön 1978). Neben dieser Diskussion wird das Thema Lernende Organisation in den Erziehungswissenschaften auch als Mittel zur günstigen Lernermöglichkeit durch organisationale Lernprozesse oder Wissensgenerierung und Wissenstransfer diskutiert.

Eine Zusammenfassung über die Entwicklung des Konzepts Lernender Organisation in verschiedenen Fachbereichen wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

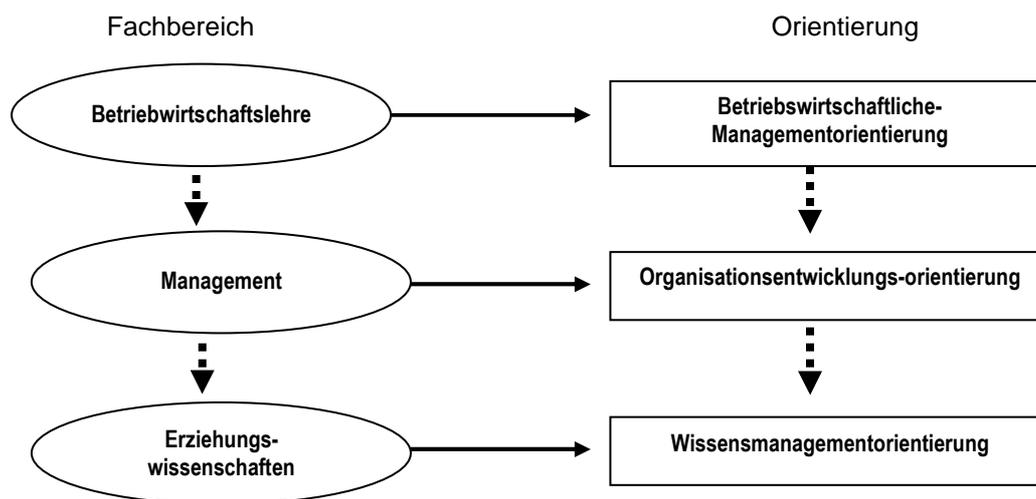


Abb. 2 Die Entwicklung des Konzepts Lernenden Organisation in verschiedene Fachbereichen  
(Quelle: Eigene Darstellung nach Euler/Sloane 2000)

#### **4. Die Bedeutung der Lernenden Organisation in der Bildungsarbeit im Unternehmen**

Es ist festzustellen, dass die wachsende Komplexität der Umwelt und ihr ständiger Wandel es erforderlich machen, dass Organisationen, die in dieser Umwelt überleben und konkurrenzfähig sein wollen, sich weiterentwickeln müssen zu "lernenden Organisationen". Um das zu schaffen, muss die Organisation folgende Bedingungen erfüllen:

- Sensibilität und offene, flexible Organisationsstrukturen herausbilden, um Veränderungen in ihrer Umwelt und an ihrem eigenen Zustand laufend zu beobachten, zu verarbeiten und in angemessenen internen Veränderungen umzusetzen;
- die hierzu erforderlichen Problemlösungsverfahren entwickeln oder von außen beschaffen und institutionalisieren, um sich in einem ständigen Prozess von Versuch und Irrtum über permanente Rückkopplungsschleifen von Beobachten - Hypothesenbilden - Handeln laufend selbst korrigieren zu können;
- die hierzu notwendigen Schlüssel Qualifikationen ihrer Mitarbeiter/-innen entwickeln und ihre Lern - und Entwicklungsfähigkeit fördern (Chromeczek/Draxl/Schlojer 2011; Girmendonk 2011).

Nach Scherf-Braune (2000, S. 11-15) gilt es zwei wichtige Bestandteile des Prozesses des Organisationalen Lernens zu berücksichtigen. Diese Bestandteil sind: Agenten des Organisationalen Lernens und die Objekte des Organisationalen Lernens. Bei den Agenten des Organisationalen Lernens geht es um die Träger bzw. die Akteure Organisationalen Lernens. Diese können Individuen (March/Olsen (1990), Argyris & Schön (1978), Hedberg (1981), und Kim (1993)), Gruppen und soziale Systeme bzw. die Organisation selbst sein (Pautzke (1989), Klimecki. Et. Al. (1994) und Nonaka (1994)). Bei den Objekten des Organisationalen Lernens handelt es sich um die Lernprozesse in der Organisation. Die Lernprozesse finden auf zwei Ebenen statt, bei der Veränderung von Verhalten der Individuen (March/Olsen (1990), Kim (1993)), oder bei den kognitiven Strukturen der Organisation (Pautzke (1989), Kim (1993)).

Die Lernende Organisation dient der Verbesserung der Flexibilität der Organisation bzw. des Unternehmens und gleichzeitig werden auch die Human Ressource Faktoren im Unternehmen beachtet. Eine wichtige Besonderheit der Lernenden Organisation ist die Flexibilität. Frieling/Bernard/Bigalk/Müller (2006. S. 22) nennen folgende Formen von Flexibilität in Lernenden Organisationen:

- Interne Flexibilität: Veränderungen in der internen Unternehmensstruktur und Arbeitsorganisation

- Externe Flexibilität: Kontakte zu anderen Märkten und Firmen
- Numerische Flexibilität: Je nach Arbeitsaufkommen variierende Mitarbeiterzahl, flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit, Outsourcing, Zusammenarbeit mit Leiharbeitsfirmen
- Funktionale Flexibilität: Umfang und Intensität an seminaristischer Weiterbildung

Im Prozess des Organisationalen Lernens kann auch eine Bedarfsanalyse zum Einsatz kommen. Gleichzeitig kann die Eignung des Konzepts lernendes Unternehmen als Referenzsystem für Weiterbildungsbedarfsanalysen begründet werden. Nach Röben (2006) wird diese Einigung in vier wichtige Ansätze gegliedert:

- Das Konzept der lernenden Organisation ist geeignet, ein Unternehmen in Hinblick auf strukturelle Lernbarrieren zu analysieren.
- Um Lernprojekten eine optimale Lernumgebung zu geben, müssen strukturelle Lernbarrieren beseitigt werden.
- Der organisationale Bedarf an Weiterbildung lässt sich aus dem Vergleich eines Unternehmens mit dem Ideal des lernenden Unternehmens ermitteln.
- Der individuelle Bedarf an Weiterbildung lässt sich aus der Analyse der Lernbarrieren und der Veränderung der Arbeitsaufgaben gewinnen (Röben 2006, S. 7)

Bei der Betrachtung der Prozesse des Organisationalen Lernens, fallen verschiedene Theorien, Perspektiven und Modelle auf, die mit dem Prozess des Organisationalen Lernens in Verbindung stehen. Aus den verschiedenen Modellen wird ein zusammenfassendes Modell dargestellt.

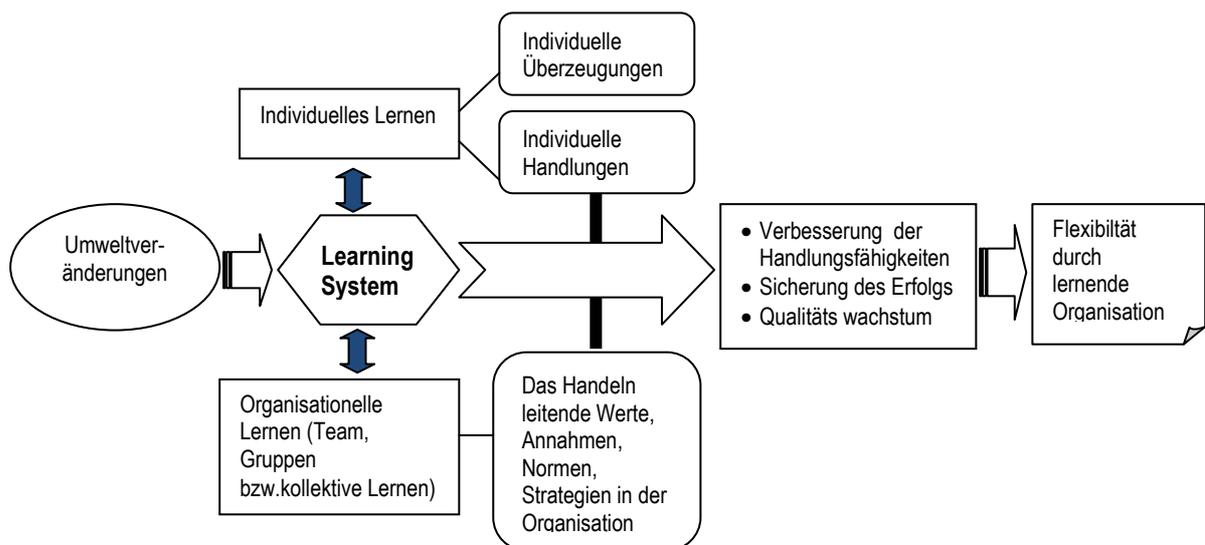


Abb. 3 Modell des Learning System Prozesse des Organisationalen Lernens

(Quelle: Eigene Darstellung)

## **5. Kurzer Überblick über Lernen und Arbeit am Arbeitsplatz und das Konzept der lernenden Organisation in indonesischen Unternehmen**

Wie bei andere Unternehmen, sind sich indonesische Unternehmen bewusst, dass der Erfolg des Unternehmens von vielen Faktoren abhängig ist. Diese Faktoren sind z.B. die Fähigkeit, der Organisation zu lernen und auf Veränderungen schnell zu reagieren. Lernende Organisation ist die Entwicklung von organisatorischen Kapazitäten und kontinuierlichem Lernen, im Wechselspiel von Anpassung und Veränderung.

Die Bereitschaft und Sensibilisierung der Mitarbeiter zu kontinuierlichen Weiterlernen und der Etablierung von Lernprozessen in der Organisationskultur und am Arbeitsplatz gehören zu den großen Problemen in indonesischen Unternehmen und stellen keine leichte Aufgabe dar. Der lokale Kontext und die Situation des Bildungs- und Wirtschaftssystems sowie die kulturellen Aspekte in Indonesien sind drei wichtige Dinge, die für die Entwicklung und Umsetzung der Lernenden Organisation im Unternehmen beachtet werden müssen, damit die Verbindung von Lernen und Arbeiten im Unternehmen umgesetzt werden kann.

Bezüglich des Bildungssystems basiert das Konzept der Personalentwicklung (inklusive die Verbindung von Lernen und Arbeiten) in indonesischen Unternehmen meistens auf der akademischen Laufbahn der Mitarbeiter. Wird die akademische Laufbahn aus der Nähe betrachtet, dann ist festzuhalten, dass dieses Model in der Praxis mehr auf *soft-skill*-Tätigkeiten abzielt. Normalerweise ist dieser Arbeitsbereich mit administrativen Tätigkeiten und Dienstleistungen verbunden. Gegenüber den administrativen Tätigkeiten handelt es sich bei der Bezeichnung des Arbeitsqualifikationsniveaus mehr um den Arbeitsbereich, der mit Fähigkeiten und Fertigkeiten verbunden ist.

Im Sinne von kulturellen Aspekten muss bei der Umsetzung des Konzepts der Lernenden Organisation in indonesische Unternehmen darauf geachtet werden, dass indonesische Unternehmen der Weiterbildung generell noch eine geringe Beachtung schenken. Als Konsequenz stellen die Unternehmen nur wenig Zeit und Geld für Weiterbildungen zur Verfügung. Ebenso sind vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Zustandes des Wirtschaftssystems Weiterbildungsaktivitäten in Unternehmen in Indonesien generell noch nicht ausreichend gut entwickelt.

Obwohl es schon einige Unternehmen gibt, die sich bemühen in die Ausbildung und Weiterbildung für ihre Mitarbeiter zu investieren, beteiligt sich der überwiegende Teil an

Unternehmen bzw. Industrien in Indonesien nur geringfügig an Aus- und Weiterbildung. Ein Argument ist, dass Weiterbildung für die Mitarbeiter zu teuer ist, weil die Produktion und alltägliche Arbeit in der Zeit der Weiterbildung nicht ausgeführt werden. Einige Unternehmen denken, dass sich die Produktivzeit aufgrund von Weiterbildung verringert. Andere Unternehmen denken auch, wenn sie die Mitarbeiter weiterbilden, stehen bereits andere Firmen vor der Tür um die weitergebildeten Mitarbeiter für neue Arbeitsmöglichkeiten abzuwerben. Diese Einschätzungen sind sehr stark in indonesischen Unternehmen verbreitet.

Der Gedanke, dass die Weiterbildung als eine langfristige Investition betrachtet werden muss, ist in den meisten Unternehmen in Indonesien noch nicht ausgeprägt. Bedauerlicherweise betrachten die meisten Unternehmen die Weiterbildung nach dem „Business-Prinzip“, d. h. sie erwarten ein kurzfristiges/zeitnahes Ergebnis auf ihre Investition. Dieser Gedanke muss geändert werden, so dass Weiterbildung von Unternehmen als langfristige bzw. zukunftsorientierte Investition betrachtet werden. Nur mit diesem Prinzip können ausreichende finanzielle Mittel zur Finanzierung von Weiterbildungen in Unternehmen geschaffen werden. Für die Finanzierung von Weiterbildungen spielen das Engagement und die Bereitschaft von Unternehmen, in Weiterbildung zu investieren, eine wichtige Rolle, da ohne das Engagement und die Bereitschaft von Unternehmen die Etablierung des Konzepts der Lernenden Organisation im Unternehmen in Indonesien nicht mehr als eine Utopie bleibt.

## **Literatur**

- Argyris, C./Schön, D.(1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley; Reading, MA.
- Arnold, Rolf. (2000). Das Santiago Prinzip. Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Deutscher Wirtschaftsdienst; Köln.
- Bender, Walter. (2004). Service' Weiterbildung: Lernförderung in lernfeindlicher Umgebung. Bilanzierende Thesen. Internet Source: [http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/08/andragogentag/archiv/\\_ba2eb97/2004/material/Bender-Thesen.pdf](http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/08/andragogentag/archiv/_ba2eb97/2004/material/Bender-Thesen.pdf). (Letzter Zugriff: 18.03.2013)
- Dehnbostel, Peter. (2002). Modelle arbeitsbezogenen Lernens und Ansätze zur Integration formellen und informellen Lernens. In: Rohs Matthias (Hrsg.): Arbeitsprozessintegriertes Lernen: Neue Ansätze für die berufliche Bildung. Waxmann; Münster, New York, München, Berlin, S. 37-57.
- Euler, Dieter und Sloane, Peter F.E. (Hrsg.). (2000). Wirtschaftspädagogische Forum. Eusl. Verlagsgesellschaft; Markt Schwaben.
- Frieling, Ekkehart. (2006). Lernen und Arbeiten. In: Rolf Arnold/Antonius Lipsmeir (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden.
- Frieling, Ekkehart/Bernard, Heike/Bigalk, Debora/F. Müller, Rudolf. (2006). Lernen durch Arbeit. Entwicklung eines Verfahrens zur bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Waxmann; Münster.
- Hacker, W./Skell, W. (1993). Lernen in der Arbeit. Bundesinstitut für Berufsbildung; Luchterland; Berlin/Bonn.
- Hedberg, B. (1981). How Organisation Learn and unlearn. In: P. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.): Handbook of Organizational Design. Vol. 1. Oxford Press University; S. 3-27.
- Kim, D.H. (1993). The Link between individual and organizational learning. Sloan Management Review. Fall; S. 37-50.
- Magoni/U. Bohren und Vögtli-Bossart, R. ( 2007). Arbeit und Lernen: Eine geschäftige Fährtenreise. Newsletter 1/2007 / Ausgabe 59 / ISSN 1660-7090t.
- March, J.C./Olsen, J.P. (1990). Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisatorisches Lernen unter Ungewißheit. In: J.G. March (Hrsg.), Entscheidung und Organisation, Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Gabler; Wiesbaden.

- Pautzke, G. (1989). Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Baustein zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. B. Kirsch; München.
- Proß, Gerald. (2007) Arbeitsintegrierte Lernformen. Bindeglied zwischen Lernen durch Arbeitshandeln. und Lernen im (kompetenzorientierten) Seminar. Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“ (KomNetz) (Hrsg.). Manuskriptdruck. Stand: Oktober 2007.
- Röben, Peter (2006). Betriebliche Weiterbildung und einfache Arbeit. Manuskript für das Buch. Clement, Ute/ Lacher, Michael: Qualifizierung für moderne Produktionssysteme Hirzel-Verlag; Stuttgart.
- Scherf-Braune, Sandra (2000). Organisationales Lernen. Ein systemtheoretische Modell und seine Umsetzung. Deutscher Universität-Verlag; Wiesbaden.
- Severing, Eckart. (1996). Betriebliche Weiterbildung an industriellen Arbeitsplätzen. In: Geißler, H. (Hrsg.): Arbeit, Lernen und Organisation. Dt. StudienVerlag; Weinheim, S. 319–334.
- Sroka, Wendelin (2004). Zur Rolle von Weiterbildungseinrichtungen bei der Förderung des Lernens am Arbeitsplatz in Großbritannien und Kanada – Nachrichten aus Europa und den USA. 11. Statusbericht im Rahmen des Internationalen Monitoring „Lernkultur Kompetenz-entwicklung – Lernen in Weiterbildungseinrichtungen“. Zentrum zur Erforschung und Entwicklung pädagogischer Berufspraxis. Universität Leipzig. Internet Source: [http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/LiWe/89\\_moniliwe\\_04\\_11.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/LiWe/89_moniliwe_04_11.pdf). (Letzter Zugriff: 18.03.2013).
- Trier, Matthias. (1999). Lernen im Prozeß der Arbeit – Zur Ausdifferenzierung arbeitsintegrierter Lernkonzepte. In: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud (Hrsg.): Die Weiterbildungsgesellschaft. Bd. 1. Bildungstheoretische Grundlagen und Perspektiven. Luchterhand; Neuwied, Kriftel, S.46-68.