

## Individuelle Lernbegleitung in der Weiterbildung

# Kompetenzorientiertes Lernen am Arbeitsplatz

**In der betrieblichen Weiterbildung lässt sich seit Jahren ein Trend zu arbeitsintegrierten und informelleren Lernformen beobachten. Dabei besteht aber hin und wieder der Irrglaube, arbeitsintegriertes Lernen könne en passant geschehen und bedürfe keiner gesonderten Aufmerksamkeit, didaktischen Gestaltung und keines besonderen organisatorischen Aufwandes.**

**Tatsächlich lernen Menschen vieles ohne entsprechende Lernangebote und teilweise sogar unter eher lernunfreundlichen Rahmenbedingungen** – vielfach aber eben auch gerade nicht, oder Dinge, die nicht im Interesse des Unternehmens liegen.

Um das passgenaue und systematische Lernen in der betrieblichen Praxis gezielt zu fördern, bedarf es informeller Lernformen, die eingebettet sind in eine berufspädagogische Gestaltung und Begleitung.

Die Bundesagentur für Arbeit hat gemeinsam mit der GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – den Ansatz der individuellen Lernbegleitung, der im Bereich der beruflichen Ausbildung schon seit Jahren erfolgreich praktiziert wird, für die betriebliche Weiterbildung adaptiert. Dazu werden derzeit bundesweit rund 600 Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter qualifiziert, die in den Arbeitsagenturen und Jobcentern vor Ort ihre Kolleginnen und Kollegen beim Lernen in der Arbeit unterstützen.

Im Zentrum der individuellen Lernbegleitung steht entdeckendes, selbstgesteuertes Lernen anhand von komplexen und realen beruflichen Aufgaben. Der Lernende durchläuft kein vorgegebenes Curriculum, sondern lernt dadurch, dass er Arbeitsaufgaben bewältigt, die die Kompetenzen, Fertigkeiten, Haltungen und Wissensbestände erfordern, die er lernen will.

Dabei wird er von einem Lernbegleiter unterstützt, der gemeinsam mit ihm den Lernprozess in sechs Schritten beziehungsweise Phasen gestaltet, die im Zuge des Lernens immer wieder durchlaufen werden. Zentral ist dabei das direkte und individuelle Gespräch zwischen Lernbegleiter und

Lernendem. Sie klären zunächst gemeinsam den individuellen und konkreten Lernbedarf (1) des Lernenden, der sich in der Praxis oftmals an konkreten Herausforderungen zeigt. Ist dieser klar, wählen sie einen Lernweg (2), sprich sie identifizieren eine konkrete Aufgabe, anhand derer sich dieser Lernbedarf bearbeiten lässt. Diese Aufgabe sollte jene Kompetenzen erfordern, die der Lernende erwerben oder weiter ausbauen will. Gemeinsam bereiten sie diese Aufgabe so auf (3), dass der Lernende sie unter Verwendung von vorhandenen und neu zu erlernenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen selbstständig bewältigen kann, und vereinbaren die weitere Vorgehensweise (4). Der Lernende setzt die Aufgabe dann selbstständig um und wird dabei vom Lernbegleiter, wo gewünscht, begleitet (5). Schließlich treffen sich Lernbegleiter und Lernender erneut und werten die dabei gemachten (Lern-)Erfahrungen gründlich aus (6). So steht zum einen das an der Aufgabe Gelernte auch in anderen Handlungssituationen zur Verfügung, zum anderen, können weitergehende Lernbedarfe identifiziert werden (vgl. Abbildung 1).

### Beratungsanliegen des Kunden klären

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Lerngespräch tauschen sich die Integrationsfachkraft (IFK) eines Jobcenters und ihre Lernbegleiterin über die Arbeit der IFK aus. Dabei berichtet die IFK, dass sie immer wieder sehr unruhige Gespräche mit Kunden hat, in denen sie ihre Gesprächsziele nicht umsetzen kann, da der Kunde immer wieder mitten im Prozess das Thema wechselt oder Nachfragen zu ganz ande-



#### Autoren |

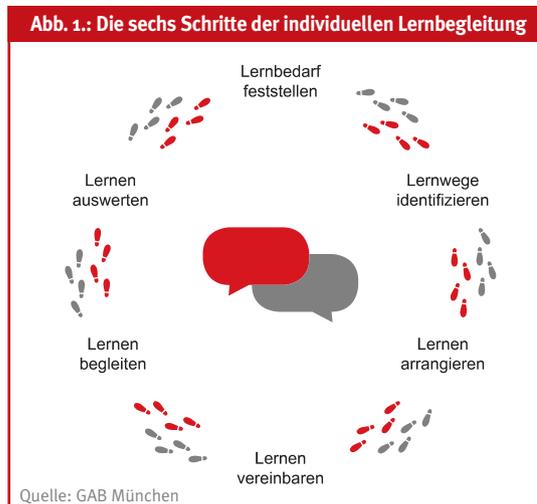
**Jost Buschmeyer**, Forscher und Berater, GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung mbH

jost.buschmeyer@gab-muenchen.de

**Raphaela Weiß**, Referentin Qualifizierung, Zentrale der Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsbereich Personal/Organisationsentwicklung

Raphaela.Weiss@arbeitsagentur.de

ren Sachverhalten stellt und das Gespräch so stört, dass irgendwann die Zeit davonläuft. Die Lernbegleiterin bittet die Kollegin, ein solches Gespräch genau nachzuerzählen, und stellt dabei Nachfragen. Dabei wird deutlich, dass die IFK die Kunden zwar freundlich begrüßt und mit ein wenig Small-Talk eine gute Gesprächsatmosphäre schafft, jedoch dann relativ schnell in ein bestimmtes inhaltliches Thema einsteigt. Durch die Nachfragen der Lernbegleiterin wird der IFK klar, dass der Kunde nur wenig Möglichkeit hat, eigene Anliegen zu Beginn des Gesprächs einzubringen. Auf die Frage, warum sie dies nicht tue, antwortet die IFK, sie habe Sorge, die üblichen Standards des Beratungsgesprächs nicht umsetzen zu können, wenn sie den Kunden stärker eigene Anliegen einbringen lasse. Nach einem vertiefenden Gespräch über diesen Aspekt identifizieren die IFK und ihre Lernbegleiterin den individuellen Lernbedarf: Wie kann ich Anliegen des Kunden in ein Gespräch einbeziehen und gleichzeitig sicherstellen, dass ich alles Notwendige im Gespräch unterbringe? Der Lernweg ist dabei das Führen von konkreten Kundengesprächen, am besten mit den Kunden, bei denen Gespräche in der Vergangenheit eher unruhig verlaufen sind. Gemeinsam überlegen IFK und Lernbegleiterin, welche vorbereitenden Schritte notwendig sind, um das Gespräch gemäß des im Lernbedarf formulierten Anspruches gestalten zu können. Dazu formulieren sie Erkundungsaufgaben: Die IFK nimmt sich vor, vor den Gesprächen für sich zu klären, was ihre Prioritäten sind und was sie im Zweifelsfall im Gespräch auch weglassen kann. Zu letzterem Aspekt will sie auch Kollegen befragen. Zum Zweiten überlegt sie sich Fragen, mit denen sie einleitend das Anliegen des Kunden klären kann. Dazu nimmt sie als Unterstützung entsprechende Fachliteratur zur Hand. Auf Grundlage dieser Vorbereitung will sie dann mehrere Kundengespräche führen, bei denen sie die Anliegen der Kunden gezielt abfragt und versucht, diese in das Gespräch einzubeziehen. Lernbegleiterin und IFK vereinbaren das weitere Vorgehen, und die IFK setzt in den nächsten Wochen ihr Vorhaben um. Im Anschluss treffen sich IFK und Lernbegleiterin zu einem weiteren Gespräch. Die IFK schildert dabei ihre Erfahrungen und wertet diese gemeinsam mit der Lernbegleiterin aus. Tatsächlich sind die Gespräche sehr viel strukturierter verlaufen, zum einen, weil die Kunden ihre Anliegen am Anfang ausführlicher schildern konnten, zum anderen, weil auch die IFK selbst ruhiger war, da sie durch die vorgenommene Auseinandersetzung mit den jeweiligen Beratungszielen sehr viel besser vorbereitet war. Allerdings war sie bei einem Kunden mit dem Problem konfrontiert, dass dieser Schwierigkeiten hatte, sein Anliegen konkret zu formulieren. Die IFK definiert für sich, dass sie lernen will, durch gezieltes Nachfragen Kunden dabei zu unterstützen, ihr Anliegen klarer formulieren zu können. Der neue Lernbedarf führt zu einem weiteren Lernprozess.



rigkeiten hatte, sein Anliegen konkret zu formulieren. Die IFK definiert für sich, dass sie lernen will, durch gezieltes Nachfragen Kunden dabei zu unterstützen, ihr Anliegen klarer formulieren zu können. Der neue Lernbedarf führt zu einem weiteren Lernprozess.

### Kompetentes Handeln erlernen

Das Beispiel macht deutlich: Es geht um kompetenzorientiertes Lernen, also nicht um abstrakte Wissensinhalte, sondern um das Erlernen von kompetentem Handeln im Rahmen einer professionellen Arbeitssituation gemäß eigener Werte und im Einklang mit betrieblichen Anforderungen. Der Lernbegleiter wird dabei zum Katalysator des vom Lernenden selbst gesteuerten Lernprozesses. Seine Haltung gegenüber dem Lernenden muss dazu von Vertrauen in dessen Entwicklungsmöglichkeit und in die Eigendynamik von Lernprozessen, von Respekt, Partnerschaftlichkeit, Neugier und Offenheit geprägt sein.

Die individuelle Lernbegleitung dient bei der Bundesagentur für Arbeit in der Weiterbildung unterschiedlichen Zielen. Zum einen wird die individuelle Lernbegleitung als Transferinstrument bei Qualifizierungen eingesetzt. Die Mitarbeitenden werden dabei darin unterstützt, Schulungsinhalte konkret im Alltag anzuwenden und dadurch für sich zu individualisieren. Zum anderen können – wie in dem Beispiel – Kolleginnen und Kollegen eigene Lernprojekte definieren und verfolgen. Schließlich dient die individuelle Lernbegleitung auch der individuellen Unterstützung von Einarbeitungs- und Personalentwicklungsprozessen.

Zu Lernbegleitern werden Mitarbeitende aus den Arbeitsagenturen und Jobcentern vor Ort qualifiziert, also Menschen, die selbst aus der Praxis kommen. Auch deren Weiterbildung folgt den Prinzipien des Erfahrungslernens: Drei, situativ an den Fragen der Praxis ausgerichtete, Workshops werden verknüpft mit dem begleiteten Lernen bei der Einführung der Lernbegleitung in den Häusern. Dazu finden regelmäßig Lerngruppentreffen vor Ort statt, die durch Lernbegleiter der GAB München und interne Trainer der BA begleitet werden.

2012 ist mit der Einführung der Lernbegleitung bei der Bundesagentur für Arbeit begonnen worden. Mittlerweile liegen Erfahrungen vor, die sowohl die Potenziale der Lernbegleitung als Instrument betrieblicher Weiterbildung sichtbar machen, als auch Herausforderungen verdeutlichen, die mit arbeitsintegriertem Lernen im Erwachsenenlernen verbunden sind. Im Rahmen der Einführung finden regelmäßige Qualitätstreffen und Reflexionsformate der durchführenden Personen statt, in denen die Erfahrungen systematisch zusammengetragen und ausgewertet werden. Auf diese Grundlage stützen sich die weiteren Ausführungen.

### Lernen als Irritation

Trotz des vielfach vorgetragenen Rufes nach lebenslangem Lernen scheint Lernen für Erwachsene nach wie vor stark mit dem Eingeständnis von Nicht-Können verbunden zu sein, was sich mit dem professionellen Selbstbild als kompetenter Erwachsener scheinbar nur schwer verbinden lässt. Oft kommen in der Weiterbildung Handlungsprobleme im Kleid von reinen Wissensfragen daher, scheinen Teilnehmende nur eine Information, einen Tipp zu benötigen. Die mit Handlungsproblemen verbundene Kompetenzfrage wird nicht gesehen, und ein Hinweis darauf löst zunächst Irritation und Unverständnis aus. Als Erwachsener löst man Probleme und versteht sie nicht als Lernaufgabe, was dazu führt, dass die Einladung zum Lernen immer wieder als Abwertung und Infragestellung erlebt wird.

Dies stellt das begleitete Lernen in der Arbeit vor besondere Herausforderungen, da es ja in hohem Maße der Eigeninitiative und der Selbststeuerung des Lernenden bedarf. So stehen Lernbegleiter am Anfang eines Lernprozesses immer wieder vor der Aufgabe, Kolleginnen und Kollegen überhaupt für das Lernen zu gewinnen. Dies gelingt am besten, wenn zum einen die Lernbegleitung ganz konkret an Handlungsproblemen im Alltag und an Entwicklungswünschen des Lernenden ansetzt und diese mit betrieblichen Anforderungen verknüpft.

Der Lernende ist eher bereit, sich auf einen Lernprozess einzulassen, wenn es etwa in der Transferförderung weniger um die folgsame Umsetzung von Schulungsinhalten geht, als vielmehr um die Nutzung dieser Schulungsinhalte zur konkreten Bewältigung von alltäglichen Herausforderungen. Zum anderen hilft eine möglichst informelle Gestaltung des Lernsettings: Je weniger das Lerngespräch und die Verhaltensweise des Lernbegleiters an klassische Schulungssettings erinnern, umso leichter fällt es Lernenden oft, sich auf den Lernprozess einzulassen.

### Vom Lernziel zum Lernbedarf

Gleichzeitig besteht bei der Lernbegleitung in der Erwachsenenbildung die Herausforderung, dass sich sowohl der Lernbegleiter wie auch der Lernende auf offene Prozesse einlassen müssen. Viele Erwachsene sind es gewohnt, zu Beginn einer Fortbildung klare Lernziele genannt zu bekommen, anhand derer sie dann laufend den Verlauf der Fortbildung kontrollieren können. Die in der Weiterbildung weit verbreiteten Lernzieltaxonomien vermitteln den Teilnehmenden auf den ersten Blick Sicherheit, da man im Voraus erfährt, was man geliefert bekommt – und der Trainer weiß, was er liefern muss.

Die individuelle Lernbegleitung wendet den Blick weg von Lernzielen hin zu Lernbedarfen, die zum einen individuell und eben nicht allgemein sind, und die sich zum anderen oft erst im Verlauf des Lernprozesses zeigen. Geht es zum Beispiel um Beratungskompetenz, so ist das Ziel, nicht bestimmte Beratungstools zu vermitteln, sondern Menschen zu befähigen, gut und wirksam zu beraten. Was dazu gelernt werden muss, hängt aber in hohem Maße von den vorhandenen Kompetenzen des Lernenden und seiner individuellen Situation ab und muss erst vom Lernenden und Lernbegleiter im Prozess erarbeitet werden. Dies führt aber bei Erwachsenen oft zu Irritationen, da sie sich auf einen Prozess einlassen müssen, bei dem anfangs nicht völlig klar ist, wie er genau aussehen wird. Und auch der als Lernbegleiter tätige Weiterbildner muss oft umlernen: Er ist hier nicht als Experte gefragt, der Antworten gibt, sondern als Gestalter eines Prozesses, den er aber nur zum Teil steuern kann.

Andererseits bietet die Methode der individuellen Lernbegleitung eine andere Form der Sicherheit: Die sechs Schritte geben dem Lernprozess zwar keine Ziele vor, jedoch sehr wohl eine Richtung. Sie ermöglichen beiden Seiten immer wieder die Orientierung im Lernprozess, was dazu führt, dass sowohl Lernende wie Lernbegleiter erleben kön-

nen, dass so gestaltete Lernprozesse einerseits alles andere als zufällig oder unstrukturiert sind, andererseits die Möglichkeit bieten, sehr viel genauer und spezifischer auf die Bedarfe des Lernenden einzugehen – eine Erfahrung, die man aber oft erst macht, wenn man auf dem Weg ist.

### Lernförderliche Organisationskultur

Schließlich kommt gerade bei dieser Lernform dem organisationalen und kulturellen Rahmen eine besondere Bedeutung zu. Neben strukturellen Bedingungen, wie Zeit und Ressourcen für arbeitsintegriertes Lernen, bezieht sich dieser nicht zuletzt auf die Frage der Trennung zwischen Führungsaufgaben und der Begleitung von Lernprozessen: Individuelle Lernbegleitung funktioniert dort, wo sie für den Lernenden erlebbar nicht Instrument der Bewertung und Kontrolle ist, sondern der Unterstützung und Förderung. Gerade am Anfang lösen Lerngespräche bei vielen Erwachsenen zunächst bekannte Bilder von Prüfungssituationen oder Mitarbeitergesprächen aus, also Instrumenten, die in vielen Unternehmen eher der Bewertung dienen. Dies führt oft zu Widerständen, die erst mühsam in der Beziehung zwischen Lernenden und Lernbegleitern abgebaut werden müssen. Lernende müssen erleben können, dass die Einladung zum Lernen sowohl von den handelnden Menschen wie auch den organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen her ernst gemeint ist. Dies setzt zum einen transparente Regelungen zur Rolle der Lernbegleiter und zur Zusammenarbeit mit Führungskräften voraus. Zum anderen bedarf es eines klaren Signals vonseiten der Führung, dass trotz des individuellen Ansatzes das Lernen und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden nicht zur „Privatsache“ wird, sondern vonseiten der Organisation als selbstverständlicher Teil der Arbeit erwünscht und gefördert wird.

Dort, wo dies gelingt, auch das zeigen die Erfahrungen bei der Bundesagentur für Arbeit, verändert sich auch die Rolle, die Weiterbildung und Lernen im Unternehmen spielen: Dadurch, dass durch die individuelle Lernbegleitung Lernen im Arbeitsalltag einen konkreten Ort findet, gleichzeitig aber nicht on top als zusätzliche Aufgabe neben der Bewältigung der „eigentlichen Arbeit“ erlebt wird, sondern diese gezielt unterstützt, ist Lernen weniger Zumutung und Belastung, sondern tatsächlich ein Beitrag zur Weiterentwicklung von Individuen und Organisation. Insofern erfordert die individuelle Lernbegleitung nicht nur eine lernfreundliche Unternehmenskultur, sondern sie ist gleichzeitig ein Instrument, diese gezielt zu fördern.