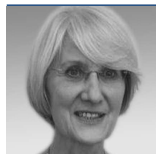


Reflexives Handeln – Basis für lebenslanges Lernen

Qualifizierung des Ausbildungspersonals bei der Deutschen Telekom

► Seit Jahren wird in der Aus- und Weiterbildung, der Personalentwicklung und der Organisationsgestaltung davon gesprochen, dass die Mitarbeiter lebenslang oder lebensbegleitend lernen müssen und dass dieses in der Organisation auch entsprechend verankert werden soll. Dennoch ist das lebenslange Lernen immer noch ein Dauerbrenner. Warum ist das so? Für das lebenslange Lernen in der Arbeit kommt dem Aspekt der Bewusstseinsbildung auf verschiedenen Ebenen ein hoher Stellenwert zu. Ausgehend von Aspekten des reflexiven Handelns im Arbeitsprozess werden im Beitrag Stadien des arbeitsprozessintegrierten Lernens erörtert und es wird der Qualifizierungsprozess des Ausbilders zum Lernprozessbegleiter am Beispiel der Deutschen Telekom vorgestellt.



UTE BÜCHELE

Pädagogin, OE-Beraterin, Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB, München



JOACHIM KOHLHAAS

Leiter der Ausbildung bei der Deutschen Telekom AG, Bonn

Lebenslanges Lernen – was ist damit gemeint?

Wenn vom lebenslangen Lernen gesprochen wird, erkennt man in den Darstellungen sehr häufig, dass implizit und explizit von einem individuell bewussten, selbstbestimmten Prozess der Aneignung neuen Wissens, neuer Fähigkeiten und neuer Kompetenzen gesprochen wird! Es geht also nicht um einen zufälligen und notwendigen Prozess der Aneignung bestimmten Könnens, der durch die jeweilige Lebenssituationen abgefordert oder gar von anderen verordnet wird. Es geht hier um Lernprozesse, die individuell gewollt und gezielt, eben auf der Basis einer bewussten Entscheidung, sich ein bestimmtes Können oder Wissen aneignen zu wollen, erst entstehen können und sollen. Mindestens aber wird unterstellt, wenn schon implizit oder zufällig gelernt wird, dass man sich des Erlernten bewusst ist und es auch kommunizieren kann. Also auch hier wird lebenslanges Lernen in Verbindung mit individuellem Bewusstsein über die eigenen Kompetenzen und Wissensbestände gesehen. Dies fordert aber dem eigenen „Leistungsvermögen“ im weitesten Sinne eine ganz andere Distanz und Reflexivität als bisher ab. Nur wenn der Einzelne sich gedanklich seinem eigenen Handeln und Tun gegenüberstellen kann – wie einem Fremden –, ist es auch möglich, dieses zu beobachten, zu analysieren, zu objektivieren, zu beurteilen, um es sachlich beschreiben und einordnen zu können. Ein solcher Grad an Bewusstheit von sich selbst hat im bisherigen Lernen selten eine Rolle gespielt, zumindest nicht beim Lernenden selbst. Diese distanzierte Sicht auf den Lernenden lag bisher bei den Lehrenden in der Vorbereitung und Nachbereitung von Lernsequenzen für „veranstaltetes“ Lernen.

Dennoch sind wir davon überzeugt, dass dies kulturell ein notwendiger Schritt ist, der auch den heutigen Arbeits- und Lebensrealitäten entspricht: Der Individualisierung, den Patchworkbiografien, den schnellen Innovationszyklen und den gesteigerten Anforderungen an situative Handlungsfähigkeit des Einzelnen, um nur einige zu nennen. Diesem Paradigmenwechsel ist ja auch in den Ausbildungsordnungen schon Rechnung getragen worden, er muss „nur noch“ kulturelle Betriebswirklichkeit werden.

Arbeitsprozessintegriertes (aprint) Lernen – wie geht das?

Als Richtschnur für das didaktische Konzept werden im Folgenden die Stadien des *Aprint-Lernens* (Abb. 1) dargestellt.

Wenn dieser Prozess des Aprint-Lernens vom Lernenden ausgeht, also selbstgesteuert und nicht fremdgesteuert ist, dann beginnt er damit, Arbeitshindernisse als Handlungshindernisse bei sich selbst wahrzunehmen (Abb. 1¹). Erst wenn der Einzelne bereit ist, sich einzugestehen, dass das vorhandene persönliche Repertoire nicht ausreicht, bestimmte Lebens- oder Arbeitssituationen gut oder gar professionell zu bewältigen, kann sich daraus ein entsprechendes Problembewusstsein entwickeln und der Veränderungsbedarf erkannt werden. Der Schritt, Lernen zu wollen, ist dann abhängig von der persönlichen Entscheidung, und er ist auch mühsam: Beim Aufbau von neuen Kompetenzen heißt es immer noch: wiederholen, prüfen, revidieren, variieren, üben. Erst dann ist der anstrengende und bewusste Gang beim *Lernen von etwas Neuem* abgeschlossen, und die Entlastung durch gute Gewohnheiten, Fertigkeiten, souveräne Handlungsweisen, Kompetenzen, gesichertes und praxisrelevantes Wissen trägt Früchte, indem der Einzelne eigene Fähigkeiten routiniert, sachgerecht einsetzen kann, solange sich die Bedingungen und Anforderungen aus der Arbeitssituation nicht verändern.

Dieser Prozess erfordert vom Einzelnen, dass er immer wieder sein eigenes Tun und professionelles Können sowie seine Wissensbestände verändern und vor allem in Frage stellen muss.

Entwicklung eines Fähigkeitsbewusstseins

Das entscheidend Neue dieses Prozesses ist die Entwicklung eines *Fähigkeitsbewusstseins*. RÖPKE (1999) nennt diese Lernherausforderung „Evolution von Bewusstsein“.

1. Er beschreibt den zentralen Ansatzpunkt so: „*Erkennen/wahrnehmen, dass ich mit meinen gegebenen Fähigkeiten Schwierigkeiten habe oder erzeuge, erkennen, dass die eigenen Fähigkeiten nicht ausreichen bzw. verbesserungsfähig sind. Lernen 3 (so nennt er die Evolution von Bewusstsein auch²) hat mit Bewusstsein und Bewusstwerden von sich selbst zu tun, mit nach innen (psychisch) und nach außen (sozial) gerichteter Sensitivität.*“³ In Abbildung 1 ist es der Übergang von der Stufe 9 zur Stufe 1, der als Ausgangspunkt für neues Lernen notwendig ist.

2. Es ist aber nicht nur das Wahrnehmen von Defiziten gefragt, sondern auch das *Bewusstsein vom eigenen Kompetenzprofil*, den eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten, von

Einstellungen und Verhalten bezogen auf die Einschätzung eigener Stabilität und Belastbarkeit: geistig, seelisch, körperlich, und damit der Entwicklung eines Gespürs für die eigenen Potentiale. Dies hat mit den Lernschritten zu tun, die man in Angriff nehmen will, und dem Mut etwas Neues zu beginnen, indem man sich selbst neu konstituiert und orientiert.

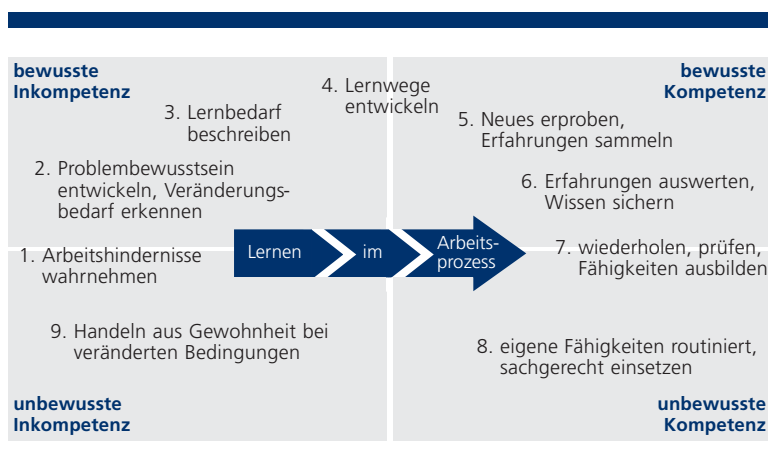
3. Ein Drittes ist es, die Veränderungen an sich selbst wahrnehmen und einordnen zu können, also ein *Bewusstsein von der eigenen Entwicklung* zu bekommen. Dazu gehört nicht nur die Beobachtung des Veränderungsprozesses, sondern auch der innere Dialog eigener Werte mit den Lernherausforderungen und Zielen. Das kann kumulieren in der Frage: Will ich das, was als Herausforderung da ist, denn tatsächlich lernen, weil es für mich (berufs-)biografisch Sinn macht, oder ist die erkannte Herausforderung (Stufe 2+3) ein Signal für eine Grenze, die ich nicht überschreiten will oder kann?

Lernen heißt auch zu reflektieren

Dieses Fähigkeitsbewusstsein kann durch die gezielte Reflexion entwickelt werden. Spezifische Methoden, Techniken und Vorgehensweisen (BAUER u. a. 2007⁴), insbesondere aber veränderte Haltungen sich und anderen gegenüber, die den Aufbau der Bewusstseinsbildung unterstützen, können geübt und praktiziert werden.

Beim *Rückblick* auf die eigenen Arbeitsweisen und sozialen Interaktionen kann geübt werden, sich wie einen Fremden anzuschauen und damit das eigene Handeln zu objektivieren. Dazu ist es hilfreich, das eigene *Denken, Fühlen und Wollen* immer wieder einmal *getrennt* zu betrachten. So kann auch klarer erkannt werden, dass *Denken, Fühlen und*

Abbildung 1 Die einzelnen Stadien des Aprint-Lernens



Wollen in einem Zusammenhang und in Interaktion stehen. Diese Wechselwirkungen, die Abhängigkeiten zu durchschauen, hilft, eigene Lernblockaden und Hindernisse zu verstehen.

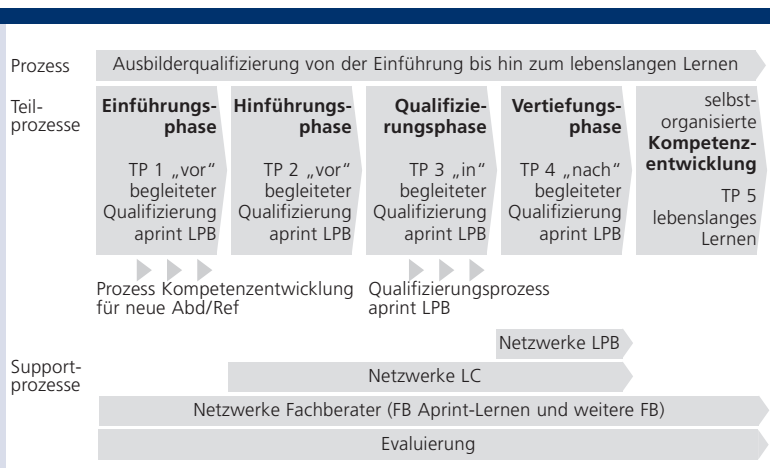
Geführtes klares Denken, also die Kontrolle über die eigenen Gedanken ohne abzuschweifen, kann geübt werden im Vorblick auf Aufgaben, die Lernplanung, das innerliche Probehandeln, die Abschätzung von Konsequenzen aus neuen Arbeitsstrategien oder Veränderungen in der Arbeitsbehandlung. Immer besser gelingen kann dies, wenn man es schafft, sich zunächst aller Kritik zu enthalten und neutral das Gelungene und das Verbesserungsfähige gleichermaßen anzuerkennen, bevor geurteilt wird. Dies eröffnet zugleich die Möglichkeit Gleichmut zu entwickeln, um nicht von Sympathie und Antipathie zu vorschnellen Bewertungen, auch sich selbst gegenüber, verleitet zu werden.

Neues zu lernen und die Erprobung neuer Vorgehensweisen brauchen die Unbefangenheit, sich auf neue Erfahrungen völlig offen einzulassen. Das macht aber nur Sinn für den Einzelnen, wenn er sich mit dem, was er tut, identifiziert. Das heißt im weitesten Sinne, dass er seine Lebensmotive erkennt. Eigene Werte und Motive wahrnehmen, sie bewusst ergreifen oder verwerfen, ist mit dem lebenslangen selbstgesteuerten Lernen eng verbunden.

Die Initiative dafür kann nur vom Einzelnen ausgehen. Dafür braucht es Lern-Bedingungen, die dies ermöglichen: Freiraum für eigene Impulse, Raum für eigene Umsetzungen, Toleranz und Fehlerkultur.

Der Qualifizierungsprozess des Ausbildungspersonals

Abbildung 2 Qualifizierungsweg eines Ausbilders



Die Anforderung an die Ausbilder und Ausbilderinnen des Ausbildungspersonals, diese Fähigkeiten und Kompetenzen auszubilden, sind explizit herausgefordert worden durch die neue Rolle von Ausbildern, Lernbegleiter ihrer Auszubildenden zu sein und deren Lernprozess so zu begleiten, dass diese sich zunehmend selbstgesteuert ihrer eigenen Fähigkeiten und Lernbedarfe bewusst werden. Um diese Entwicklung zu unterstützen und nachhaltig in der Ausbildung zu verankern, hat die Deutsche Telekom AG für ihre Ausbilder ein stringentes Weiterbildungsprogramm etabliert, das diesem Anspruch Rechnung trägt. Es erkennt die Tatsache an, dass Lernen in die Arbeitsprozesse integriert wird und dass reflexives Handeln dafür unverzichtbar ist.

Abbildung 3 Der Qualifizierungsprozess des Ausbilders zum Lernprozessbegleiter – arbeitsprozessintegriert

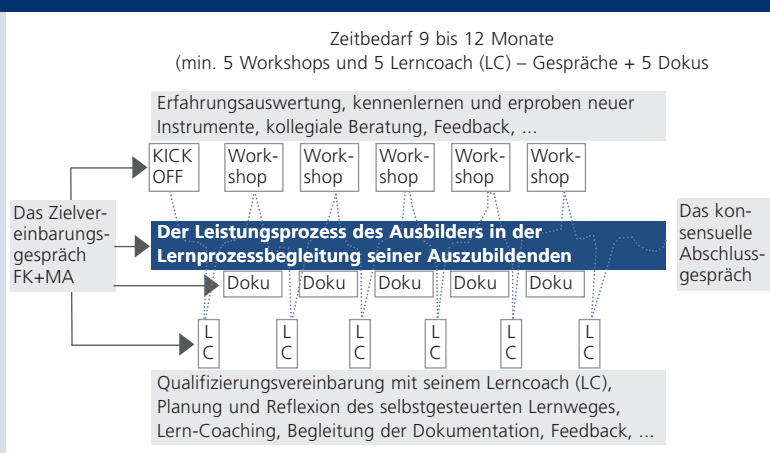


Abbildung 2 zeigt den Qualifizierungsweg eines Ausbilders vom Beginn seiner Übernahme als Ausbilder bis hin zur Kompetenz, sich selbst als lebenslang Lernender zu verstehen und innerhalb der Arbeit zu organisieren. Dazu wurde für die dritte Phase des Teilprozesses, die Qualifizierungsphase (TP 3), ein umfangreiches einjähriges Qualifizierungssystem für die Ausbilder konzipiert, in dem das Lehren – hier konsequent als Unterstützen von Lernenden verstanden – und Lernen deshalb kongruent dazu gestaltet wurde. Die Ausbilder praktizieren mit und für die Auszubildenden das, was sie selbst erlernen und sich erarbeiten. Auch sie lernen arbeitsprozessintegriert.

Die Qualifizierung (Abb. 3) umfasst mehrere Elemente, die sich gegenseitig unterstützen und den Lernenden unterschiedliche Zugänge zum reflexiven Handeln und zur Ausbildung ihres Fähigkeitsbewusstseins eröffnen und sie befähigen sollen, dieses auch bei ihren Auszubildenden zu fördern. Die Ausbilder begleiten ihre Auszubildenden als Lernprozessbegleiter (LPB), das ist ihr Leistungsprozess. Dazu gehören die Gestaltung von Lernarrangements, die begleitende Reflexion und die Wissensarbeit entlang der Arbeits- und Lernprozesse mit und für die Auszubildenden. Dieser Kernprozess umfasst fünf Teilprozesse, die sie in dieser Quali-

fizierung *neu* – im Sinne der Lernprozessbegleitung für Auszubildende – gestalten, durchführen und reflektieren. In dieser Umsetzung ihrer Arbeit können sie aprint lernen. Um dies leisten zu können, gibt es moderierte Workshops, in denen Ausbilder in einer Lerngruppe zusammengefasst sind. Sie können dort die Erfahrungen mit den Auszubildenden im Leistungsprozess⁵ reflektieren und sich gegenseitig kollegial beraten. Im Workshop werden auch neue Instrumente zur Steuerung und zur Haltung in der Gesprächsführung vorgestellt und erprobt.⁶ Die Erfahrungen mit den Instrumenten werden im Workshop bereits erstmalig reflektiert, um daran auch deren Einsetzbarkeit und Reichweite zu erkennen. Die Ausbilder erhalten Feedback und geben sich auch gegenseitig Feedback. Hier wird in einem geschützten Rahmen Neues bereits konkret geübt und erprobt, wobei immer aktuelle Ausbildungssituationen für diese ersten Fingerübungen herangezogen werden. Es werden aber auch neue Erprobungen, Planungen und Initiativen kollegial beraten. Ein wesentliches Element in dieser Qualifizierung ist die schriftliche Reflexion der eigenen Intentionen, Handlungen und Lernerträge. Dazu halten die Ausbilder ihre Praxisversuche in *Dokumentationen* fest (jeder Teilprozess muss mindestens einmal dokumentiert werden).

Die folgenden vier Aspekte werden in diesen Berichten erfasst:

- Die neuen Lernarrangements für jeden der Teilprozesse des Aprint-Lernens der Azubis, die damit verbundenen Ziele, die methodische Gestaltung, die Erwartungen und Herausforderungen im Hinblick auf die Arbeit mit Einzelnen oder Gruppen
- Die Erfahrungen – die Story, wie es tatsächlich abgelaufen ist. Die Beobachtungen bei sich selbst und bei den Auszubildenden
- Die eigenen Lernmomente bei der Erprobung neuer Vorgehensweisen als Ausbilder, Schlüsselsituationen, die eigenes Lernen bewirkt und oder Grenzen aufgezeigt haben, die bewusste Wahrnehmung eigener Kompetenz und *Kompetenzentwicklung* und die neuen Herausforderungen, die sich aus dieser Arbeitsweise ableiten.
- Die neuen Einsichten/Erkenntnisse, die für den eigenen Bereich in der Ausbildungsabteilung oder für das Lernen der Auszubildenden wichtig sein könnten und die man für seine Kollegen oder die Ausbildung weitergeben möchte.

Jeder Ausbilder hat einen *persönlichen Lerncoach* (LC), der ihn in dieser ersten Phase seiner Qualifizierung unterstützt. Die Inhalte dieser Gespräche sind geschützt und vertraulich. Dazu schließt der Ausbilder mit dem Coach eine Qualifizierungsvereinbarung (Basis ihrer Zusammenarbeit). Sie erarbeiten Lernziele, die Lernplanung entlang des Leistungsprozesses mit den Auszubildenden und des individuellen Lernweges (rollendes Instrument). Sie reflektieren Planungen und Erfahrungen. Der persönliche Lerncoach unterstützt die Bewusstseinsbildung und öffnet den Blick für unbewusste Bereiche der Kompetenz, *sein Kompetenzprofil* und Verbesserungsbereiche des Ausbilders. Er gibt ihm Feedback und ggf. Hinweise für die individuellen Lernfelder oder Instrumente, in der Umsetzung seiner Ausbilder-tätigkeit.

Diese Qualifizierung verlangt den Ausbildern ein hohes Maß an *Initiative* ab, wenn sie neue Lernarrangements mit ihren Auszubildenden bewusst gestalten, wenn sie lernbegleitende Gespräche führen und dies sowohl mit Einzelnen als auch in der Gruppe und wenn sie in den Workshops eigene Planungen und Erfahrungen einbringen.

Bei der Umsetzung kam es aus Sicht der Autoren besonders darauf an, Qualifizierungsformen so zu gestalten, dass sie eine Basis für lebenslanges Lernen schaffen können und die Reflexion permanent herausfordern:

- mit den ihnen anvertrauten Auszubildenden,
- den Kollegen,
- in der Selbstreflexion,
- mit dem persönlichen Lerncoach.

So wird die Nachhaltigkeit gesichert

Die Zusammenfassung dieses einen Jahres arbeitsprozess-integrierter begleiteter Weiterbildung endet mit einem konsensuellen Abschlussgespräch, in dem der Ausbilder seinen Weiterbildungs- und *Kompetenzentwicklungsweg* auswertet. Unterstützt wird er dabei von seinem Lerncoach und einem zweiten Lerncoach, der seine Dokumentationen gelesen hat. Der Stand seiner Kompetenz, seiner Fähigkeiten, seiner Entwicklung und seiner weiteren Lernschritte wird gemeinsam herausgearbeitet.

Damit ist die *Qualifizierungsphase* auf dem Weg zum lebenslangen Lernen abgeschlossen. Die Erfahrung zeigt, dass aber bei den meisten Ausbildern der Prozess, reflexiv zu handeln und lebenslang zu lernen, noch stark bewusst geplant und geführt werden muss. Sie befinden sich in den Feldern (Abb. 1) in dem Bereich der bewussten Inkompetenz und Kompetenz Stufe 1 bis Stufe 7. Besonders in Stresssituationen fallen die Ausbilder in alte Gewohnheiten zurück, wenn nicht von außen die Initiative, etwas Neues und sich selbst zu erproben, stimuliert wird. Daher gibt es eine Vertiefungsphase (siehe Abb. 2/ TP 4), die weniger gesteuert wird. Der Prozess geht notwendigerweise weiter. Darüber kann zu einem späteren Zeitpunkt berichtet werden. ■

Anmerkungen

- ¹ Alle hier verwendeten Grafiken sind den Informations- und Lernmaterialien auf der Lernplattform der Ausbildung bei der DTAG entnommen. Sie wurden und werden parallel zur Qualifizierung der Ausbilder erarbeitet, erweitert erneuert und ergänzt.
- ² Er unterscheidet drei unterschiedliche Stufen von Lernen in der unternehmerischen Wissensgesellschaft. Lernen 1: Wissen erwerben und Grenzen des Wissens, Lernen 2: Kompetenzerwerb und Lernen 3: Evolution von Bewusstsein.
- ³ Röpke, J.: Lernen, Leben, Lieben im sechsten Kondratieff – Von Input-Logik zu Selbstevolution. November 1999. www.wiwi.uni-marburg.de/Lehrstuehle/VWL/WITHEO3/documents/kondratieff.pdf (Stand: 18.3.07)
- ⁴ Bauer, H. G. u. a.: Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung – Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Bielefeld 2007
- ⁵ Der Leistungsprozess der Ausbilder ist genau beschrieben, und es gibt zu allen Teilprozessen entsprechende Qualitätskriterien auf der Handlungsebene, die in der (Selbst-)Reflexion genutzt werden können.
- ⁶ Diese und weitere Modelle, Methoden, Hintergrundinformationen sind auf der unternehmensinternen Lernplattform hinterlegt.