



Ute Büchele

## Lernen in der Arbeit – wie geht das?

*Aufgrund der raschen Veränderungen in der Arbeitswelt ist statt des formalen Lernens immer mehr das Lernen im Arbeitsprozess gefragt und wichtig. Worauf es bei der Gestaltung des selbstgesteuerten Lernens in der Arbeit ankommt, beschreibt Ute Büchele, Mitarbeiterin der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, im folgenden Bericht.*

Lernen ist bei den meisten Menschen mit der Idee fest verbunden, dass irgendwo vorne – im Klassenraum oder im Seminarraum – jemand steht und etwas vorträgt, erzählt, erklärt, was es zu lernen gilt. Aber das meiste haben wir alle dadurch gelernt, dass das Leben uns vor Herausforderungen gestellt hat, mit denen wir uns auseinander gesetzt haben. Unser Motiv war die Neugierde, der Wunsch, ein Ziel zu verwirklichen. Als Kind wollten wir Laufen lernen, es denen nachmachen, die da so toll Fußball spielen konnten.

Aber auch in der Arbeit ist es ein natürliches Bestreben, gut zu sein, die Dinge fachgerecht abwickeln und die Professionalität ausbauen zu wollen. All diese Anstrengungen führen zum Lernen, zur Weiterentwicklung von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen, zum Erwerb neuer Erkenntnisse und neuem Fachwissen, mit denen wir im Privaten wie im beruflichen Alltag bestehen können.

Wenn das alles so natürlich ist, warum wird dann heute Lernen in der Arbeit plötzlich zum Thema? Die Ursachen liegen in den veränderten Bedingungen von Arbeit, der Schnelllebigkeit von Innovationszyklen, in den technischen Entwicklungen und deren Einsatz in Arbeitsprozessen und den daraus resultierenden Anforderungen an das Lernen. Das führt seit einiger Zeit zum neuen Nachdenken über Lernen und einer Anerkennung des-

sen, was mit informellem Lernen bezeichnet wird.

Das Lernen in der Arbeit ist zunächst einmal ein informelles Lernen, aber es zeigt vielfältige Resultate, ebenso wie das formale Lernen, nur dass auf ganz unterschiedliche Weise gelernt wird. Wir haben oben bereits gesehen, dass es das Schullernen gibt, indem ein „Lehrer“ das Lernen für den Lernenden arrangiert und die Inhalte bestimmt.

Die zweite Art zu lernen ist das Lernen vom Leben, indem die Lebens- und Arbeitsbedingungen das Curriculum sind und der Handelnde sich diesen Herausforderungen stellt und sich einen Weg sucht, wie er diese Situation bearbeiten kann, eben informell.

Wenn ähnliche Herausforderungen immer wieder gestellt werden und durch Überlegungen und mit Anstrengung bewältigt werden, dann stehen diese Fähigkeiten irgendwann wie selbstverständlich zur Verfügung. Diese Art des Lernens findet vorwiegend unbewusst statt. Aber auch die Resultate des Lernens werden selten bewusst wahrgenommen, denn sie entstehen „nebenbei“.

### Lernwege selbst steuern

Nun gibt es noch einen dritten Weg, nämlich sich bewusst Lernziele zu setzen, bewusst Lernwege selbst zu steuern, um das selbst gesetzte Ziel zu erreichen und sich die Lernerfolge auch bewusst zu machen. Diese dritte Art zu lernen ist zunehmend gefragt und wichtig. Für die Bildung resultiert daraus die Forderung und die Förderung des Lernens im Arbeitsprozess und am Arbeitsprozess orientiert: das selbstgesteuerte, entdeckende und erfahrungsgelernte Lernen. Diese Art des Lernens muss erst erlernt werden, denn es ist keineswegs selbstverständlich in unserer „Lernkultur“ oder in Betrieben

verankert und auch noch wenig geübt. Es benötigt viel begleitende Bewusstseinsarbeit und den Mut, sich auf dieses unbekannte Terrain, die Arbeit zu tun, ohne vorher schon alles im Kurs gelernt zu haben, einzulassen und sich für den eigenen Lernprozess verantwortlich zu fühlen. Man muss sich mit Lernherausforderungen anfreunden, die in der Arbeit stecken, und das ist nicht so einfach, wenn man sich gleichzeitig bewusst ist, dass man etwas tut, was man gerade noch nicht kann! Es ist eigentlich paradox, was hier verlangt wird.

Ein anderes Paradoxon ist das Folgende: Wenn Menschen dabei unterstützt werden sollen, entdeckend, erfahrungsgelernt und selbstgesteuert zu lernen, dann ist es nötig, informelles Lernen formal zu unterstützen. Diese Leistung wird in den meisten Fällen erst einmal von „Lernprozessbegleitern“ Meistern, Ausbildern, Fach(arbeiter-)kollegen zu leisten sein. Will man das Lernen in der Arbeit fördern, dann gibt es dafür unterschiedliche Zugänge, um den Prozess zu unterstützen: Zwei sollen hier beschrieben werden.

Der erste beginnt bei der Arbeitssituation, die es zu bewältigen gilt. Bei diesem Zugang geht es darum, zu erkennen, welche Fähigkeiten, welches fachliche Wissen, welche sozialen Herausforderungen in einer bestimmten Arbeitssituation gefordert sind. Das ist der potentielle Lerngehalt einer Arbeit. Als nächstes muss herausgefunden werden, was davon für den Mitarbeiter, der die Aufgabe übertragen bekommt, noch neu und unbekannt ist und für ihn eine Lernherausforderung darstellt. Weiter ist dann noch zu klären, ob diese Herausforderung für den betreffenden Lernenden mit Anstrengung auch zu schaffen ist, also ob die Differenz zwischen dem mitgebrachten Wissen und Können zum Anforderungs-

tential der Arbeitsaufgabe eine hinreichend große Herausforderung, aber keine Überforderung ist. Auf der Basis dieses Zuganges können den Lernenden gezielt Aufgaben übertragen werden oder von Ihnen ausgewählt werden, die genau das fordern, was es zu fördern, also zu lernen gilt. Das schließt das Üben von wiederkehrenden Aufgaben durchaus ein, bis die Fertigkeiten eben sitzen. Für das Lernen sind solche Aufgaben, die keine Herausforderungen enthalten, unbrauchbar. Aber auch da kann man manchmal etwas tun, um sie lernhaltig zu machen, wie ich bei den Lernarrangements zeigen werde.

Der zweite Zugang beginnt dort, wo eine Person eine Aufgabe oder eine neue Arbeit übernommen und mehr oder weniger erfolgreich abgeschlossen hat. Auf der Basis der Erlebnisse und Erfahrungen, die in der Bearbeitung einer Aufgabe entstanden sind, wird der gesamte Arbeitsprozess untersucht, um den Lernertrag des Handelnden zu erkennen: Was wurde gedacht und erkannt, welche Emotionen begleiteten den Prozess und was bedeutet das, welche Handlungen wurden vollzogen, welche Ideen und Werte realisiert, etc. Daraus können die theoretischen Modelle, das Fachwissen abgeleitet und vertieft, die eingesetzten Fertigkeiten und Fähigkeiten erkannt, Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und neue Lernherausforderungen sichtbar gemacht werden. Fehler werden dabei verstanden als Symptome von Lernbedarf oder als falsche Schlussfolgerung aus der begleitenden Denkarbeit.

### Aufgaben in der Begleitung von Lernenden

Wir haben oben gesehen, dass beim Lernen im Arbeitsprozess vom Lernenden gefordert wird, dass er sich seine Lernziele bewusst macht, sich überlegt, was er lernen muss und im nachhinein, was er gelernt hat. Dieses Lernen bezieht sich auf fachliche und theoretische Inhalte sowie fachliche, personale und soziale Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Lernunterstützung geschieht einerseits durch die richtige Auswahl der Arbeit, aber auch dadurch, dass die Arbeit zusätzlich arrangiert wird, um sie noch lernhaltiger zu machen! Durch Zusatzfragen kann das Interesse des Arbeitenden auf bestimmte Aspekte der Arbeit gerichtet werden, die den Lerngehalt erweitern.

Beispiel: Mit welchen Menschen müssen sie direkt oder indirekt kooperieren? Damit können arbeitsorganisatorische Aspekte der Arbeit gezielt wahrgenommen und gelernt werden. Es werden mit solchen zusätzlichen Beobachtungsaufgaben zusätzliche Situationen gesammelt, aus denen auch gelernt werden kann. Es können auch zusätzliche ergänzende Aufgaben gestellt werden, z.B. bestimmte Arbeitsschritte wie Arbeitsplanung oder Reflexion dokumentieren, um damit die Be-



wusstseinsbildung zu verstärken oder die Lernerträge zu sichern. Auch können zusätzlich zur Arbeitsaufgabe soziale Anforderungen eingebaut werden, z.B. durch die gezielte Steuerung der Zusammenarbeit, die Übertragung spezieller Verantwortung, die Herausforderung, mehr als einen Vorschlag zur Bearbeitung der Arbeit zu entwickeln, gezielt andere Techniken auszuprobieren und zu bewerten.

Alle diese Unterstützungen werden natürlich in der Kommunikation zwischen dem Lernenden und dem Begleiter verabredet und geplant. Dabei gibt es grundsätzlich folgende Einstiegsmöglichkeiten entlang des Arbeitsprozesses: vor, während und im Anschluss an die Arbeit. Immer geht es bei der lernprozessbegleitenden Kommunikation darum, dass der Lernende und der Unterstützer auf den gleichen Wissens- und Kenntnisstand über den Arbeits-Lernprozess kommen: Wo steht der Lernende, welche Lernhindernisse sind zu bewältigen, welche Lernwege werden gewählt und wie ist der Lern- und Arbeitsprozess gelaufen, welche Ergebnisse und Lernerträge wurden erbracht. Diese begleitende Reflexion erhöht die Transparenz und den Bewusstseinsstand des Lerners über sein Können und neue Lernbedarfe.

### Selbständiges Aneignen von Fachwissen unterstützen

Da es bei der Arbeit nicht nur um Können, sondern in vielfältiger Weise auch um die Wissensarbeit geht, die in der Arbeitsvorbereitung, während der Arbeit und in der Nachbereitung zu leisten ist, soll deren Unterstützung hier ebenfalls dargestellt werden. Um in der Arbeit handlungsfähig zu sein muss auch Fachwissen und Fachtheorie erlernt und erworben werden. Diese Wissensarbeit besteht aus dem Lernen von vorhandenem Wissen, dem Selbst Erkennen und Finden von neuem Wissen, dem Sichern dieses neuen Wissens durch gezieltes Einordnen in das vorhandenen Wissensrepertoire und der Möglichkeit, Wissen gezielt weiterzugeben. Auch diese Prozesse können unterstützt und beim Lernenden gefördert werden, durch gute Bibliotheken und Recherchemöglichkeiten, z.B. Expertenbefragungen, um sich selbständig neues Wissen zu beschaffen. Die gezielte Untersuchung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozessen auf deren Gesetzmäßigkeiten hin macht theoretische Zusammenhänge sichtbar.

Die Aufbereitung solcher Theorien und Arbeitserfahrungen in unterschiedlichsten Medien und mit vielfältigen Arbeitstechniken verbessert die Wissenssicherung. Aber auch die Herausforderung, Dokumentationen anzufertigen oder in Arbeitszirkeln eigenes Wissen anderen zur Verfügung zu stellen, fördert die Wissensarbeit des Einzelnen. Lernen durch lehren, Aufbereitung von Materialien, Präsentationen erstellen und vieles andere mehr dient auch diesem Zweck.

Es gibt also viele Möglichkeiten, Arbeiten und Lernen zu verbinden. Wichtig in der heutigen Zeit ist, dies bewusst zu tun und nicht alleine darauf zu vertrauen, dass das „Kind schon laufen lernt“ sondern zu erkennen, dass wir unsere berufsbio-graphischen Möglichkeiten verbessern, wenn wir Arbeiten und Lernen bewusst miteinander verbinden und uns dabei gegenseitig unterstützen.

Ute Büchele ist Mitarbeiterin und Gesellschafterin der GAB München, Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, Lindwurmstraße 41/43, 80337 München Kontakt: ute.buechele@gab-muenchen

