

# Kompetenzfördernde Weiterbildung

Individuelle Lernprozessbegleitung in der  
Erwachsenenbildung

Jost Buschmeyer  
Angelika Dufter-Weis  
Nathalie Kleestorfer-Kießling

München 2013

Empfohlene Zitierweise:

Buschmeyer, Jost / Dufter-Weis, Angelika / Kleestorfer, Nathalie (2013): Kompetenzfördernde Weiterbildung. Individuelle Lernprozessbegleitung in der Erwachsenenbildung. GAB Whitepaper: München

Dieses Werk ist freigegeben unter den Bedingungen der Creative Commons Lizenz BY-SA 3.0 International: Namensnennung und Weitergabe unter gleichen Bedingungen

(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>)



# Kompetenzfördernde Weiterbildung

## INDIVIDUELLE LERNPROZESSBEGLEITUNG IN DER ERWACHSENENBILDUNG

**Die Methode der individuellen Lernprozessbegleitung, so wie sie die GAB München entwickelt und in Entwicklungsprojekten, Weiterbildungen und Beratungen immer weiter ausgeschärft hat, hat sich bislang vor allem in der Ausbildung vielfach bewährt. In letzter Zeit können wir in verschiedenen Projekten das Potenzial dieses Lernansatzes in der beruflichen Weiterbildung und der Erwachsenenbildung beobachten.**

Die wichtigste Kompetenz der Zukunft ist die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen. Der tiefgreifende und vielzitierte Wandel in der Arbeitswelt, die Tatsache, dass Veränderung zum Normalzustand wird, ist letztlich nur durch kontinuierliches Lernen zu bewältigen. Gerade in der beruflichen Weiterbildung stellt sich daher für viele Unternehmen die Frage, wie Lernen so organisiert werden kann, dass Beschäftigte wirkliche Handlungssicherheit bei der Bewältigung von komplexen, oft von vornherein gar nicht vollständig absehbaren Aufgaben und Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit erhalten können.

Dabei tritt erneut in den Blick, dass Kompetenzen eben sehr viel mehr sind als die Anhäufung von Wissen, Fertigkeiten oder Methoden, die sich im Rahmen von Schulungen, Lehrveranstaltungen oder anderen organisierten Lerngelegenheiten vermitteln lassen.

Dort, wo arbeitsplatzfern gelernt wird, bleibt der Transfer des Gelernten in die eigene Arbeitspraxis, also das wirkliche sich „Sich-zu-eigen-Machen“ von neuen Methoden, Handlungsansätzen oder Haltungen das Problem. Prof. Dr. Sabine Seufert von der Universität St. Gallen hat vor einigen Jahren bei einer Befragung von Unternehmen festgestellt: rund „77 % der Seminarteilnehmer gelingt es nicht, gelernte Inhalte in ihren Arbeitsalltag zu transferieren“, nicht zuletzt, weil das Gelernte nicht genügend unmittelbare Relevanz für die eigene Arbeit besitzt, oder weil viele Beschäftigte schlichtweg Hemmungen haben, Neues in ihrer Arbeit auszuprobieren.

Deswegen setzen innovative Unternehmen auch in der Weiterbildung immer mehr auf arbeitsplatznahes, prozessintegriertes Lernen. Die Idee ist nicht neu und wird auch von der GAB seit Jahren in beruflichen Qualifizierungsprojekten propagiert und

BITTE LESEN SIE WEITER AUF SEITE 3

eingesetzt: konkrete berufliche Herausforderungen werden als Lernanlass und als Lernmöglichkeit genutzt. Damit „Lernen im Arbeitsalltag“ – so auch der Titel des einschlägigen GAB-Klassikers – gelingt, bedarf es jedoch eines methodischen Ansatzes, wie solche Lernprozesse strukturiert und pädagogisch sinnvoll begleitet werden können. Gebraucht wird also eine Professionalisierung von informellen Lernprozessen.

In den letzten Jahren treten immer wieder Unternehmen und Institutionen an die GAB München mit der Frage heran, wie der pädagogische Ansatz der Lernprozessbegleitung auch in der beruflichen Weiterbildung konkret und nutzbringend eingesetzt werden kann.

Dies ist auch für uns eine interessante Entwicklung, da die Lernprozessbegleitung „nach GAB-Art“ häufig noch stark im Zusammenhang mit der beruflichen Ausbildung gesehen wird und auch viele Veröffentlichungen der GAB in diesem Zusammenhang – zumindest wenn es um den methodischen Kern der Lernprozessbegleitung geht – eher „ausbildungslastig“ sind.

In den letzten Jahren haben wir in verschiedenen Projekten vielfach Erfahrungen sammeln können, was es heißt, Lernprozessbegleitung in der Erwachsenenbildung einzusetzen.

## Lernprozessbegleitung – mehr als ein Schlagwort

Wenn wir von Lernprozessbegleitung sprechen, so meinen wir damit mehr als nur ein Schlagwort oder gar ein neues, schickes Kleid für alte, klassische Lehransätze und Lernmethoden. Lernprozessbegleitung, so wie sie die GAB München über Jahre entwickelt hat und stetig weiterentwickelt, bezieht sich vielmehr auf eine spezifische Form des Lernens, eine konkrete Methode sowie eine bestimmte Perspektive auf das Verhältnis zwischen Lernendem und Lehrendem, die sich in der Haltung des Lernbegleiters niederschlägt:

Im Zentrum der Lernprozessbegleitung steht das entdeckende, selbstgesteuerte Lernen anhand von komplexen und möglichst realen beruflichen Aufgaben. Der Lernende durchläuft kein starr vorgegebenes Curriculum, sondern lernt das Benötigte dadurch, dass er Arbeitsaufgaben bewältigt. So wird Lernen nicht nur individualisiert, sondern konkret mit Erfahrungsprozessen des Lernenden verknüpft.

Dies bedarf natürlich einer konkreten Methode. Die Lernprozessbegleitung bietet eine methodische Struktur an, anhand derer sich individuelle Lernprozesse gestalten lassen: Der Prozess verläuft über die gemeinsame Klärung des Lernbedarfs, die Identifikation von möglichen Lernwegen, die lernfördernde Gestaltung von Arbeitsaufgaben und eine Lernvereinbarung bis hin zur gründlichen Auswertung von Lernprozessen, damit das

an der Aufgabe Gelernte auch in anderen Handlungssituationen zur Verfügung steht.

Der Lernbegleiter wird dabei zum Katalysator des vom Lernenden selbst gesteuerten Lernprozesses. Damit muss er sich aber immer auch ein Stück weit auf offene, ungewisse und manchmal überraschende Prozesse einlassen – jeder Lernprozess ist anders. Dies gelingt unserer Erfahrung nach umso besser, je mehr die Haltung des Lernbegleiters gegenüber dem Lernenden von Vertrauen in dessen Entwicklungsmöglichkeiten und die Eigen-dynamik von Lernprozessen, von Respekt, Partnerschaftlichkeit, Neugier und Offenheit geprägt ist.

## Potenziale für die berufliche Weiterbildung...

Damit stellt die Lernprozessbegleitung u. E. gerade auch für die berufliche Weiterbildung ein wirksames Instrument zur Verfügung, das für diese eine ganze Reihe von besonderen Potenzialen in sich birgt:

Zum einen besteht insbesondere in der Erwachsenenbildung oft die Herausforderung darin, sehr unterschiedliche und heterogene Lernwünsche zu behandeln und Lernbedarfe abzudecken. Anders als in der Ausbildung, in der es darum geht, einen Beruf in seiner Breite zu erlernen, müssen in der Weiterbildung Menschen ja gerade darin unterstützt werden, oft komplexe und spezifische berufliche Herausforderungen bewältigen zu können. Vielfach zeigt sich in Lehrveranstaltungen das Problem, dass die Voraussetzungen, Wissensstände und Fragestellungen der Teilnehmer höchst unterschiedlich sind. Zudem befinden sich erwachsene Lernende meist in sehr verschiedenartigen biographischen Situationen und treten daher mit je individuellen Hintergründen und Problemstellungen an die Weiterbildung heran. Immer häufiger kommen in vielen Betrieben auch Menschen aus unterschiedlichen Ethnien und Kulturen zusammen, was besondere Anforderungen an die Lernformen und -themen in der Weiterbildung stellt.

In all diesen Belangen bietet sich die Lernprozessbegleitung an, da sie Lernprozesse individualisiert, Lernen passgenau für den Lernenden organisiert und es damit tiefer verankert.

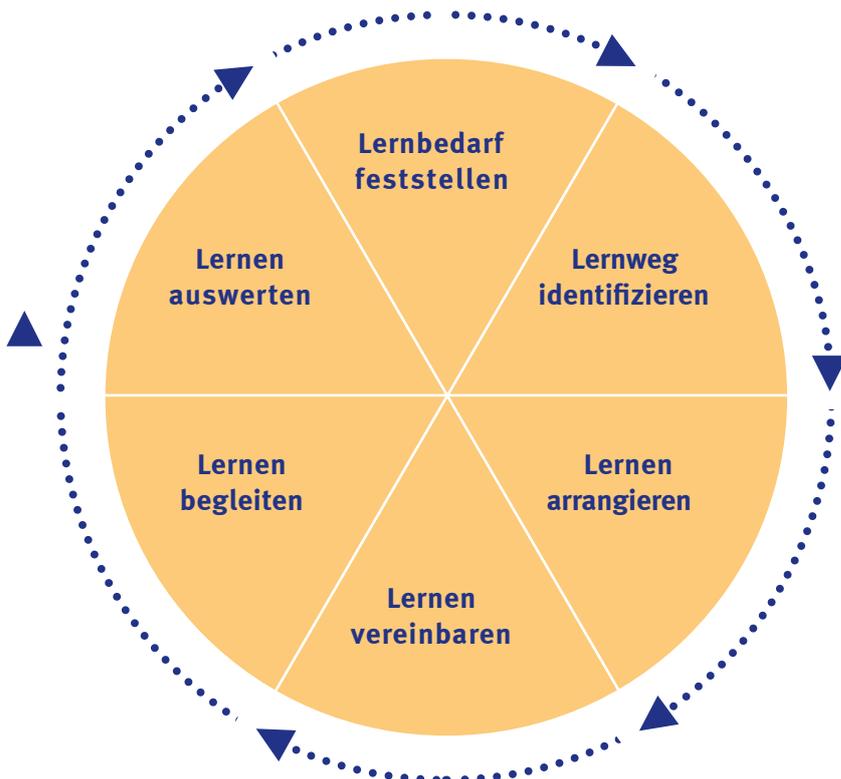
Zum anderen zeigt das eingangs beschriebene Transferproblem auf, dass berufliche Handlungskompetenz im Kern ja immer die individuelle Aneignung von neuen Handlungsweisen, Methoden und Haltungen und deren konkrete Anwendung in komplexen Situationen gemäß eigener Wertorientierungen erfordert. Dies kann immer nur der Lernende selbst erbringen, und zwar nur in seiner eigenen beruflichen Praxis – was es jedoch meistens erforderlich macht, sich ein Stück weit auf den Gang ins Ungewisse

einzulassen. Für den Lernbegleiter bedeutet dies, den Lernenden dabei konkret zu unterstützen und zu begleiten, ihm Mut zu machen, sich zu verändern und Neues auszuprobieren.

## ... und für die Personalentwicklung

Dieses zentrale Anliegen der Lernprozessbegleitung macht sie u. E. gerade auch interessant und relevant für eine moderne, zukunftsorientierte Personalentwicklung, da sie Menschen wirksam dabei unterstützt, ihre „Lernkompetenz“ zu entwickeln und auszubauen. Durch ihren individuellen und situativen Charakter kann die Lernprozessbegleitung arbeitsintegrierte Lernprozesse entlang des Kernprozesses der Personalentwicklung unterstützen und somit sogar zum zentralen Begleitkonzept der Personalentwicklung werden.

In der Praxis hat sich das Potenzial der Lernprozessbegleitung zum Beispiel für die Personalentwicklung bei der Integration neuer Mitarbeiter/innen in die Organisation gezeigt. Die erste Zeit eines neuen Mitarbeiters im Unternehmen ist besonders prägend für die weitere Arbeitsbeziehung, die Bindung an das Unternehmen und das Leistungsverhalten. Individuelle Begleitung unterstützt neue Mitarbeiter/innen bei der Orientierung und drückt Wertschätzung aus. Durch die Unterstützung im Arbeitsprozess, an dem alles gelernt werden kann, was Mitarbeitende für die (neue) Aufgabe brauchen, können diese rascher selbständig produktiv werden, was für das Unternehmen von Nutzen und für die Mitarbeitenden befriedigend ist. Ebenso verhält es sich bei der Übernahme neuer Positionen bzw. Aufgaben im Betrieb.



Überall wo es im Betrieb um die Verarbeitung von Veränderungen, die Bewältigung von Herausforderungen und die Entwicklung neuer Lösungen geht, kurzum, überall wo etwas gelernt werden will, stellt die Lernprozessbegleitung eine effektive und effiziente Alternative zu formellen Lernsituationen dar.

Voraussetzung dafür ist aber, dass sich die Rolle der Führungskräfte zunehmend wandelt von einem „Ergebnisverantworter“ in Richtung eines „Ermöglichers und Begleiters“. Auch hier ist die Lernprozessbegleitung hilfreich: Die mit ihr verbundenen Schritte und Haltungen können Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer Personalentwicklungsaufgaben unterstützen und ihnen helfen, ihre Mitarbeiter/innen anhand realer Arbeitsaufgaben zu fördern.

## Herausforderungen der Lernprozessbegleitung in der Erwachsenenbildung

In der konkreten Anwendung der Lernprozessbegleitung in der Erwachsenenbildung zeigen sich allerdings auch einige Herausforderungen, die uns im Rahmen unserer Entwicklungsprojekte und Weiterbildungen immer wieder beschäftigen:

### Erwachsene und die Lernfrage

Während sich viele Jugendliche in der Ausbildung selbstverständlicher als Lernende verstehen, ist dies in der Weiterbildung nicht immer so klar gegeben. Oft kommen Handlungsprobleme im Kleid von reinen Wissensproblemen daher, scheinen Weiterbildungsteilnehmer/innen nur ein Werkzeug, ein Rezept oder eine Information zu benötigen, die ihnen helfen, ihr Problem „einfach“ zu lösen. Die mit Handlungsproblemen verbundene Lernfrage wird nicht gesehen, weshalb ein Hinweis auf „Lernen“ zunächst Irritation und Unverständnis auslöst. Dies liegt sicherlich daran, dass für viele Erwachsene Lernen nach wie vor stark mit dem Eingeständnis von Nicht-Können verbunden ist, was mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis und dem Selbstbild als kompetenter Erwachsener offensichtlich nur schwer in Einklang zu bringen ist. Als Erwachsener neigt man dazu, Probleme zu bearbeiten und nicht, sie als Lernaufgabe zu verstehen. Dies führt dazu, dass die Einladung zu Lernen immer wieder als Abwertung und Infragestellung erlebt wird. Umso wichtiger ist es, Lernfragen auch immer als persönliche Entwicklungsfragen zu verstehen, die sich gerade nicht nur an Defiziten und betrieblichen Forderungen orientieren, sondern auch persönliche Entwicklungswünsche und -perspektiven miteinbeziehen. Hier bietet die Lernprozessbegleitung mit der

Betonung der Selbststeuerung von Lernprozessen einen Ansatz, der die Verknüpfung von eigenen Entwicklungswünschen mit betrieblichen Anforderungen ermöglicht.

### Von Lernzielen zu Lernbedarfen

Gleichzeitig besteht in der Lernprozessbegleitung in der Erwachsenenbildung die Herausforderung, dass sich nicht nur der Lernbegleiter, sondern auch die Lernenden auf offene Prozesse einlassen müssen. Viele Erwachsene sind es gewohnt, zu Beginn einer Fortbildung klare Lernziele geliefert zu bekommen, anhand derer sie dann den Verlauf der Fortbildung „kontrollieren“ können. Die in der Weiterbildung weit verbreiteten Lernzieltaxonomien vermitteln auf den ersten Blick Sicherheit, da man sozusagen im Voraus erfährt, was man geliefert bekommt. Gleichzeitig führen sie aber oft dazu, dass die Mittel schnell zum Zweck werden: Man erhält keine Antwort auf seine Lernfrage, sondern stattdessen ein Set von Wissensbeständen und Methoden. Mit der Lernprozessbegleitung wendet sich der Blick von Lernzielen hin zu Lernbedarfen, die zum einen individuell und nicht allgemein sind, und die sich zum anderen oft erst im Verlauf des Lernprozesses konkret zeigen. Denn das Ziel dieses Lernansatzes besteht gerade nicht darin, bestimmte Inhalte zu vermitteln, sondern Kompetenzen zu entwickeln. Geht es zum Beispiel um „Beratungskompetenz“, so besteht das primäre Ziel darin, Berater/innen darin zu befähigen, Beratungssuchende gut und wirksam zu beraten. Im Blick auf diese Kompetenz wäre es jedoch nicht ausreichend, nur bestimmte Beratungstools, Methoden und Fertigkeiten zu vermitteln. Die Entwicklung von Kompetenzen hat immer mit einer Verinnerlichung (insbes. von Werten) zu tun, von denen Methoden und Vorgehensweisen getragen (oder nur äußerlich ausgeführt) werden. Ob und wie welche Lerninhalte „internalisiert“ werden, hängt von den individuellen Lernbedarfen und auch von der individuellen Lernbereitschaft der Berater/innen ab. Dies führt aber insbesondere 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.

Die Lernprozessbegleitung „rechnet“ mit dieser Irritation und geht methodisch auf sie ein. Indem man den Lernenden aktiv in die Gestaltung des Lernprozesses einbezieht, bietet sich dabei die Möglichkeit, diese Irritation einer anscheinenden Zufälligkeit und Ziellosigkeit aufzufangen, indem man wirklich individuelle Lernsituationen und -bedarfe aufspürt und auf sie eingeht – was eine andere Art von Sicherheit vermittelt, die sich aber oft erst im Laufe des Lernprozesses zeigt.

## Lernförderliche Rahmenbedingungen

Schließlich kommt in der betrieblichen Erwachsenenbildung den Rahmenbedingungen und der Beziehung zwischen Lernendem und Lernbegleiter eine besondere Bedeutung zu. Sie bedürfen der lernfördernden Gestaltung. Neben strukturellen Bedingungen wie Zeit und Ressourcen für arbeitsintegriertes Lernen bezieht sich dies zum einen auf die Frage der Trennung zwischen Führungsaufgaben und der Begleitung von Lernprozessen: Lernprozessbegleitung funktioniert dort, wo sie für den Lernenden erlebbar nicht Instrument der Bewertung und Kontrolle ist, sondern der Unterstützung und Förderung. Gerade wenn die Lernprozessbegleitung neu eingeführt wird, 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 in der Beziehung zwischen Lernenden und Lernbegleiter (oft mühsam) abgebaut werden müssen. Erwachsene verfügen dabei häufig über ein großes Repertoire an Formen des Widerstands, der Abwehr und der Umdefinition. Lernprozesse sind in der Erwachsenenbildung auch ausgeprägt in die Machtstrukturen der Organisation eingebettet. Umso wichtiger ist es, dass die Lernenden an der Haltung des Lernbegleiters, aber auch an den organisationalen Rahmenbedingungen und der Führungskultur die konkrete Erfahrung machen können, dass mit der Einführung der Lernprozessbegleitung nicht einfach der nächste Change-Prozess-Wind durch das Unternehmen weht, sondern eine echte Veränderung hin zu einer lernfreundlichen Organisationskultur angestrebt wird. Um diese Unternehmenskultur zu entwickeln, ist dann wiederum die Lernprozessbegleitung ein äußerst wirksames Instrument: Sie fördert Eigenverantwortlichkeit, Selbstorganisation und Offenheit, sie gibt den Lernenden Raum, aktiv und kreativ zu werden, ihr eigenes Lernen zu gestalten und sie lädt zur Reflexion ein. Fehler werden als Lernchance betrachtet und behandelt, somit wird aktiv an der Fehlerkultur in der Organisation gearbeitet. Die Mitarbeiter/innen machen eine neue Erfahrung, die den Umgang mit Fehlern nachhaltig verändern kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Erfahrungen, die wir zurzeit machen, zeigen, dass die Lernprozessbegleitung in der Erwachsenenbildung eine Reihe von interessanten Fragen und Herausforderungen aufwirft, die sowohl auf der interaktiven wie auf der organisationalen Ebene liegen. Gleichzeitig lässt sich auch klar beobachten, dass gerade in der Lernprozessbegleitung oftmals auch der Schlüssel liegt, um genau diese Herausforderungen zu bewältigen und so zu einer kompetenzorientierten und wirksamen Weiterbildung beizutragen.

## Ausblick:

Die Lernprozessbegleitung eignet sich für die Weiterbildung und Erwachsenenbildung überall dort, wo nicht nur Wissen vermittelt, sondern tatsächlich die Handlungskompetenz der Beschäftigten gefördert und ausgebaut werden soll. Allerdings bedarf es auch einer Reihe von methodischen Ergänzungen und Anpassungen gegenüber der in der Ausbildung verwendeten Methodik. Es wird eine spannende Aufgabe der nächsten Zeit sein, unsere Erfahrungen hier zu systematisieren und als Handreichung für Weiterbildner/innen und Personalverantwortliche aufzubereiten.

