

Selbstorganisiertes Lernen in der Praxis

am konkreten Beispiel der Qualifizierung für individuelle Lernbegleiter:innen bei der Bundesagentur für Arbeit

Nathalie Kleestorfer-Kießling
Kristina Horn
Jost Buschmeyer

München 2021

Empfohlene Zitierweise:

Kleestorfer-Kießling, Nathalie / Horn, Kristina / Buschmeyer, Jost (2021): Selbstorganisiertes Lernen in der Praxis am konkreten Beispiel der Qualifizierung für individuelle Lernbegleiter:innen bei der Bundesagentur für Arbeit. 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/>)

Selbstorganisiertes Lernen in der Praxis

AM KONKRETEN BEISPIEL DER QUALIFIZIERUNG FÜR INDIVIDUELLE LERNBEGLEITER:INNEN BEI DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT

Das Meiste was wir können, haben wir schon immer selbstorganisiert im Lebens- und Arbeitsalltag gelernt. Deshalb stellt sich die Frage: Warum ist das selbstorganisierte Lernen gerade heute so populär? Man kann sich aber genauso gut fragen: Warum ist das selbstorganisierte Lernen erst heute so populär? Die Antwort auf beide Fragen hat vielleicht den gleichen Kern: Die Komplexität unserer Arbeitswelt steigt, Veränderung wird zum Normalzustand und die Rahmenbedingungen, in denen wir handeln, sind häufig unklar und unsicher. Für das Arbeiten in dieser modernen Welt machen wir uns fit, indem wir lernen, selbstorganisiert und kreativ zu handeln. Und dafür eignet sich selbstorganisiertes Lernen hervorragend.

Hieraus folgt auch der Paradigmenwechsel in der beruflichen Weiterbildung von einem eher angebotsorientierten, formalisierten Schulungsangebot der Wissensvermittlung hin zu einer Gestaltung von maßgeschneiderten, selbstorganisierten „Kompetenz-Lernformaten“. Es lässt sich feststellen, dass die Nachfrage nach individualisierten, durch digitale Medien sinnvoll unterstützten Bildungsangeboten, die echte Kompetenzentwicklung zum Ziel haben, deutlich zunimmt. Sie verfügen über das Potential, Lernprozesse zu erzeugen, die mit individuellen Lernpräferenzen korrespondieren und so nicht nur persönliche Lernzugänge,

sondern auch die individuellere Gestaltung von Zeit und Raum zum Lernen ermöglichen.¹

Der Antwort auf die Frage: Wie sehen dann die berufspädagogisch fundierten Konzepte des Lernens in der Zukunft aus? scheint man mit der Gestaltung von selbstorganisierten Lernprozessen und kompetenzorientierten Blended Learning-Formaten ein Stück näher gekommen zu sein. Aber wie lassen sich tatsächlich tragfähige Konzepte entwickeln, die genügend Freiraum zur Entfaltung von Selbstorganisation lassen und gleichzeitig so

viel Struktur geben, dass Lernende sich nicht in den vielen möglichen Wegen verlieren? Wie lassen sich Formate gestalten, die eine echte Kompetenzorientierung mit konkreten Erfahrungen in Echtarbeitsaufgaben ermöglichen? Wie gelingt es, dass Lernende mit Freiraum zur eigenen Zeitgestaltung zurechtkommen und sich auch wirklich Zeit zum Lernen nehmen?

Um die erhöhte Nachfrage nach mehr selbstorganisierten Weiterbildungskonzepten aufzugreifen – und, ja, auch um den Anforderungen von Bildungsarbeit während einer weltweiten Pandemie gerecht zu werden – haben wir viele unserer Qualifizierungen hin zu mehr Selbstorganisation neu gestaltet. Dabei haben wir einige Erkenntnisse gesammelt, wie man mit den genannten Spannungsfeldern wirksam umgehen kann.

Am konsequentesten erfolgte in diesem Zusammenhang die Neukonzeptionierung des Lernprozesses der internen Lernbegleiter:innen in der Bundesagentur für Arbeit. Hier bilden wir seit 2012 Kolleg:innen zu Lernbegleiter:innen für das arbeitsintegrierte Lernen aus. Die in 2021 deutlich weiterentwickelte Qualifizierung setzt klar auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung beim Kompetenzlernen, ohne die nötige Struktur sowie unterstützende Rahmenbedingungen zu vernachlässigen.

Wodurch zeichnet sich dieses Lernangebot aus? Den wesentlichen Aspekten, die diese Konzeption erfolgreich machen, wollen wir in diesem Beitrag auf den Grund gehen. Die folgende Abbildung zeigt den Aufbau und die zeitliche Abfolge des Lernangebots. In der Beschreibung gehen wir nicht chronologisch auf die einzelnen Elemente ein, sondern verdeutlichen wesentliche didaktische Gestaltungsprinzipien dieses selbstorganisierten Lernprozesses und wie wir diese genau realisiert haben.

Man lernt zu tun, indem man tut. Man lernt Lernprozesse zu begleiten, indem man Lernen begleitet.

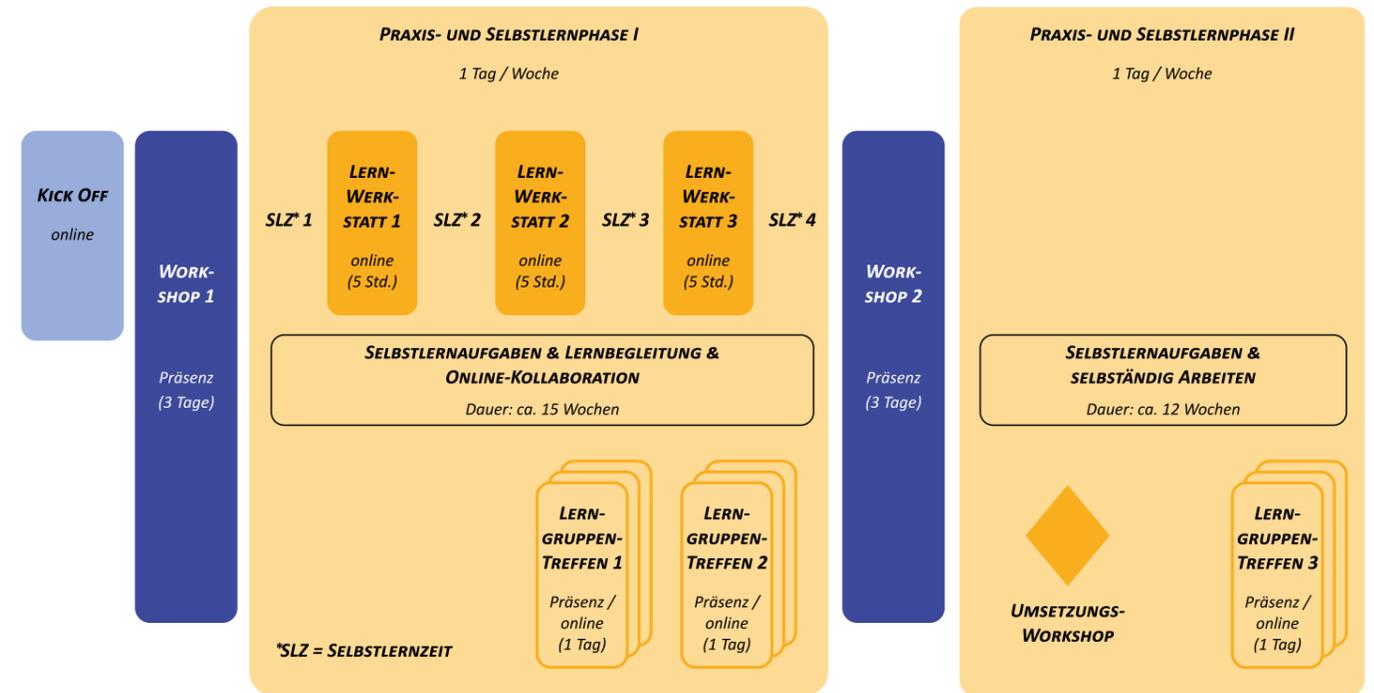
Besonderes Augenmerk liegt weiterhin auf dem Erfahrungslernen in der Echtarbeit, d.h. darauf, möglichst viele reale Handlungssituationen für das Lernen zu nutzen. Die Teilnehmenden der Qualifizierung steigen so bald wie möglich in echte Lerngespräche mit Kolleg:innen ein, also führen die von ihnen zu erlernende Aufgabe bereits aus. Gleichzeitig bearbeiten sie selbstorganisiert Lernaufgaben und dazu passende Erkundungsaufgaben

und werten die gemachten Lernerfahrungen mit anderen Teilnehmenden aus. So entwickeln sie nicht nur Wissen und Können, sondern auch ein „Gespür“ für diese besondere Art des Lernens. Dieses Lernen in der Praxis wird mit Hilfe von Selbstlernaufgaben angeregt und in relativ kurzen, regelmäßigen Treffen reflektiert.

So viel Struktur wie nötig und so viel Freiraum wie möglich

Der Lernprozess ist als Blended Learning-Format mit selbstorganisierten Anteilen gestaltet. Flankiert von zwei Workshops stellen zwei kompetenzorientierte Selbstlernphasen das Herzstück des Lerndesigns dar. Die Teilnehmenden werden zusätzlich beim Selbstlernen begleitet, u.a. durch digitale Werkstätten, Lerngruppentreffen und die Zusammenarbeit über eine digitale Lernplattform.

Zur Strukturierung des Lernangebots, vor allem aber zur individuellen Standort- und Zielbestimmung für die Teilnehmenden wurde ein Kompetenzanforderungsprofil erstellt, das Kompetenzen in den Bereichen „Lerngespräche führen“ und „die individuelle Lernbegleitung als Qualifizierungsinstrument etablieren und weiterentwickeln“ umfasst. Das Kompetenzprofil entstand auf



Aufbau der Qualifizierung für individuelle Lernbegleitung

Basis einer Analyse der Aufgaben und der damit verbundenen Anforderungen an Lernbegleiter:innen. An diesen in Handlungsform beschriebenen Kompetenzen wurden die Selbstlernaufgaben und die Lernimpulse in den Workshops ausgerichtet. Gleichzeitig dienen die Beschreibungen dazu, Schwerpunkte beim Lernen zu setzen und die in den Selbstlernaufgaben gebotenen Freiräume ganz individuell für sich zu gestalten.

Selbstorganisiertes Lernen braucht lernförderliche Rahmenbedingungen und das Engagement der Führungskräfte

Zu einem lernförderlichen Rahmen gehören zeitliche Freiräume und eine Kultur, die Lernen als selbstverständlichen Teil der Arbeit und Fehler als Lernchance versteht und in der mit Unsicherheiten lernfreundlich umgegangen wird. Es liegt auf der Hand, dass es für die Gewährleistung dieser Rahmenbedingungen das Engagement der jeweiligen Führungskräfte braucht. Deshalb wird im Kick-Off zur Qualifizierung mit den Führungskräften der Teilnehmenden besprochen und vereinbart, wie die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden können. Der offensichtlichste Knackpunkt ist dabei der zeitliche Freiraum für



Übersicht Kompetenzen im Bereich Lerngespräche führen

die Lernenden. Organisatorisch abgesichert ist dieser Freiraum über eine Freistellungsregelung für die Zeit der Qualifizierung.

Selbstorganisiertes Lernen ist nicht voraussetzungslos

Eine wesentliche Voraussetzung für gelingendes selbstorganisiertes Lernen ist das gemeinsame Grundverständnis von (Kompetenz-)Lernen, welches selbstorganisierten Lernprozessen zu Grunde liegt. Im Zentrum des Workshops 1 steht daher eine eigene Lernerfahrung der Teilnehmenden sowie deren Reflexion. In einem komplexen Lernprojekt erleben die Teilnehmenden die Instrumente und die Haltung der individuellen Lernbegleitung sowie die Herausforderungen von selbstorganisierten Lernprozessen. Die Lernerfahrung wird anschließend vor dem Hintergrund des zu Grunde liegenden Lernverständnisses intensiv reflektiert und ausgewertet. So wird deutlich, was entdeckendes und selbstorganisiertes Lernen, Kompetenzen und Kompetenzentwicklung bedeuten. Wir legen großen Wert auf den Einstieg über diese gemeinsame Lernerfahrung, da sie sich deutlich von unserer in der Schule erworbenen Lernsozialisation abhebt, aber richtungsweisend für den nachfolgenden Selbstlernprozess sowie auch für die künftige Aufgabe als Lernbegleiter:in ist.

Den individuellen Lernweg auf das eigene Lernanliegen ausrichten

Ein weiterer Fokus des ersten Workshops ist es, dass sich die Teilnehmenden auf die vor ihnen liegende Selbstlernphase vor-

bereiten. Sie starten ihr selbstorganisiertes Lernen, indem sie zunächst untersuchen, welche Kompetenzen sie für ihre zukünftige Aufgabe bereits mitbringen. Dafür nutzen sie das Kompetenzanforderungsprofil zur Orientierung und führen eine individuelle Kompetenzfeststellung durch. In dieser Selbsteinschätzung fragen sie sich: Wo mache ich in Teilen bereits etwas von dem, was zu der neuen Aufgabe und zu meinem Lernanliegen gehört? Wie stark sehe ich mich in den erforderlichen Kompetenzen? Was genau möchte ich noch besser können? In den Selbstlernaufgaben werden die Lernenden immer wieder aufgefordert, einen Bezug zu ihrer initialen Selbsteinschätzung und zu ihrem Lernanliegen herzustellen und die Aufgaben für sich anzupassen.

Lernumgebungen gestalten statt Unterrichten

Zur Lernumgebung in den Selbstlernphasen gehören die Selbstlernaufgaben, dazu passendes, digital aufbereitetes Material, eine Kommunikations- und Kollaborationsplattform, sowie online-Termine für Werkstätten und Lerngruppentreffen. Zu den örtlich und zeitlich flexibel nutzbaren digitalen Unterstützungsangeboten zählen zahlreiche Lernvideos. Sie sind so gestaltet, dass sie explizit der Vor- und Nachbereitung des Lernens in den echten Lernbegleitungs-Arbeitssituationen dienen. Zum einen gibt es Erklärvideos zur Lernbegleitung. Zum anderen zeigen viele Videos jeweils repräsentative Lerngespräche, die an Schlüsselstellen unterbrochen und mit Reflexions- und Beobachtungsfragen angereichert sind. Die Videos unterstützen dabei, die Struktur und die Schritte der individuellen Lernbegleitung nachzuvollziehen. Die Selbstlernaufgaben geben den Lernenden Struktur und Orientierung. Die Lernenden sind eingeladen, die

Selbstlernaufgaben nach ihrem eigenen Ermessen und gemäß ihres im Rahmen der Kompetenzfeststellung ausgearbeiteten Lernanliegens zu priorisieren und zu gewichten. Erkenntnisse und Lernerträge zu den jeweiligen Selbstlernaufgaben werden auf der digitalen Kollaborationsplattform zusammengetragen. Dies unterstützt zum einen den asynchronen Lernprozess der Teilnehmenden untereinander. Zum anderen bekommen die lernbegleitenden Trainer:innen einen Überblick über den kollektiven Fortschritt der Gruppe und Einblick in Fragen und Anliegen, die in den gemeinsamen Lernveranstaltungen vertieft werden sollen. Selbstorganisiertes Lernen heißt nicht ‚alleine lernen‘.

Während der Selbstlernphase kommen die Lernenden zu bestimmten Zeitpunkten immer wieder in Teilgruppen zusammen: In den Werkstätten trifft sich je die Hälfte der Teilnehmer:innen, um die jeweilige Selbstlernzeit, d.h. die Zeit seit dem letzten Workshop bzw. der letzten Werkstätte gemeinsam zu reflektieren. Dabei werden die Selbstlernaufgaben besprochen und inhaltliche Themen vertieft.

Einen anderen Charakter haben die Lerngruppentreffen: Sie richten sich inhaltlich ausschließlich an den Interessen und Fragen der Teilnehmenden aus und dienen einem intensiven Erfahrungsaustausch in Kleingruppen von vier bis max. sechs Personen. Für eine mitlaufende, spontane und asynchrone Kommunikation zwischen Lernenden und Lehrenden steht die Lernplattform zur Verfügung.

In den ersten Durchgängen der Qualifizierung hat sich schließlich gezeigt, dass sich Lernende in festen oder variierenden Kleingruppen online verabreden, um die Selbstlernaufgaben ge-

meinsam zu bearbeiten und auszuwerten. Diese Verabredungen unterstützen eine verbindliche zeitliche Organisation und die Selbstverpflichtung für das Selbstlernen. Nicht zuletzt führen sie die Gruppe zusammen und motivieren zum Dranbleiben.

Ergänzend bietet die in die Qualifizierung integrierte Lernbegleitung durch ein:e erfahrene:n Lernbegleiter:in Austausch und soziale Interaktion beim selbstorganisierten Lernen. Zugleich erleben die angehenden Lernbegleiter:innen die individuelle Lernbegleitung selbst als Lernende.

Kein Lernen ohne Auswerten

Im Workshop 2 präsentieren und reflektieren die Teilnehmenden eine von ihnen mit einer Kollegin oder einem Kollegen durchgeführte individuelle Lernbegleitung. Anhand dieser bilanzieren sie ihr Lernen auf einer fachlich-inhaltlichen Ebene und nehmen dabei wieder explizit Bezug auf das Kompetenzanforderungsprofil. Der Workshop in Präsenz ebenso wie das abschließende Lerngruppentreffen dienen aber auch der Reflexion des Lernens auf der Metaebene: Wie konnte ich von den einzelnen Elementen des selbstorganisierten Lernangebots profitieren? Wie bin ich mit dem Selbstlernen zurechtgekommen? Was hat mich dabei besonders unterstützt? Mit diesen und weiteren Fragen reflektieren die Teilnehmenden ihre Selbstlernkompetenzen. Diese Reflexion schließt einen Lernprozess ab, der schon in Workshop 1 parallel zum fachlich-inhaltlichen Lernen angestoßen wurde, und zwar mit einer allerersten Selbstlernaufgabe zu ihren individuellen Vorlieben und Stärken im Hinblick auf die Elemente der selbstorganisierten Qualifizierung.

ERFAHRUNGSBERICHTE

Die ersten vier Reihen der Qualifizierung sind abgeschlossen. Die Erfahrungsberichte zeigen im O-Ton, wie erfolgreich das Konzept in der Umsetzung wirkt:

„In der Begleitung der Qualifizierung wird mir immer wieder gespiegelt: Individuelle Lernbegleitung wirkt. Sie setzt Menschen in Bewegung, indem sie ihnen hilft, die richtigen „Stellschrauben“ für ihre Fragen und Anliegen zu erkennen. Das macht ihnen Freude und Lust sich weiterzuentwickeln. Und genau das steckt an und motiviert nicht zuletzt auch, an den anderen Bestandteilen der Qualifizierung wirklich dranzubleiben und sie geschickt für die eigene Entwicklung zum/zur Lernbegleiter:in zu nutzen (z.B. die Selbstlernaufgaben).“
Nico Schrode

„Im Vergleich der beiden Varianten der Qualifizierung bin ich tiefst beeindruckt, wie klar die Lernenden nun in der selbstorganisierten Form die Knackpunkte der individuellen Lernbegleitung erkennen. Die Qualität und Reflektiertheit der Erkenntnisse aus den Selbstlernaufgaben zeigen mir, dass sich die Lernenden wirklich intensiv damit auseinandersetzen. Was mich darüber hinaus auch freut, ist die Erfahrung, dass die Lernenden auch zwischen den Workshops und Werkstätten intensiv miteinander im Austausch sind und sich mit Engagement gegenseitig unterstützen und motivieren.“
Barbara Burger

„An dem neuen Konzept überzeugt mich besonders, wie gut es gelingt, die Lernenden so frühzeitig ins TUN zu bringen und sie an ihren Erfahrungen lernen zu lassen. Die Lernenden entwickeln aus den gemachten Erfahrungen heraus die vertiefenden Fragen, die sie in die Lernwerkstätten und Lerngruppentreffen einbringen. Sie nutzen die Treffen und gemeinsamen Haltepunkte, um Impulse mitzunehmen, die sie wiederum direkt im Rahmen der nächsten Selbstlernaufgabe ins Tun umsetzen und neue Erfahrungen sammeln. Dieses Vorgehen öffnet einen Erfahrungsraum, in dem die Lernenden sehr tief in die individuelle Lernbegleitung eintauchen und ein wirklich tiefgehendes Verständnis von Lernbegleitung entwickeln können.“
Kristina Horn

„Ich war und bin sehr beeindruckt, wie schnell und gut sich die Teilnehmenden das Konzept der individuellen Lernbegleitung und das ihm zugrunde liegende Lernverständnis angeeignet haben. Dies gelingt meiner Wahrnehmung nach dank der Kombination der verschiedenen Lernformate und -methoden so gut.

Für viele Teilnehmende ist dies sehr herausfordernd, da sie dort erleben, wie anspruchsvoll das Lernsetting ist, ob und wie es ihnen gelingt, neben ihrer alltäglichen Arbeit genügend Lernzeiten (quantitativ und qualitativ) einzurichten. Die Lernwerkstätten bieten neben anderem hier den Raum des Erfahrungsaustauschs und der gemeinsamen Erarbeitung von Lernstrategien für die nächste Selbstlernzeit.“
Ruth Slomski

„Ich erlebe, dass die Selbstlernzeiten und Selbstlernaufgaben wirklich richtig gut funktionieren und den Teilnehmenden auch Spaß machen. Alle arbeiten sehr viel und sind dann stolz, wenn die Gespräche gut gelaufen sind. Wichtig ist dabei allerdings, dass sie die erforderliche Zeit zur Verfügung gestellt bekommen.“
Angelika Dufter-Weis

„Es hat große Freude gemacht, das Blended Learning-Konzept in der Pilot-Reihe in die Erprobung zu bringen. Die Lernbegleiter:innen sind vor allem durch die Selbstlernaufgaben extrem schnell in die Praxis gekommen. Das zeigte sich besonders in den Lerngruppentreffen. Die Lerngruppen haben viel schneller und intensiver zusammengearbeitet als in den meisten vorherigen Qualifizierungsreihen. Der Austausch von selbsterarbeiteten Materialien und eigene Impulse für die Gestaltung der individuellen Lernbegleitung wurden im kleinen Netzwerk sofort geteilt und haben zu co-kreativen Prozessen geführt, die mehr Tempo ins Lernen der neuen Lernbegleiter:innen gebracht haben.“
Florian Martens

„Durch den Ausbruch der Corona-Pandemie standen wir mit der Bundesagentur wie auch mit anderen Kund:innen sehr intensiv vor der Frage, wie Bildungsarbeit unter diesen Bedingungen sinnvoll gestaltet werden kann. Dabei hatte die Bundesagentur mit uns gemeinsam den Mut, die Krise als Chance und die Einschränkungen als Quell der Kreativität zu nutzen, um die Qualifizierung auf neue, innovative Beine zu stellen. Dabei ging es gerade nicht um Übergangslösungen, sondern um ein Konzept, das die Vorteile von Selbstlernprozessen und deren digitale Unterstützung ganz unabhängig von der aktuellen gesellschaftlichen Lage aktiv in die Zukunft denkt. Es freut uns sehr, dass dies so gut gelungen ist.“
Jost Buschmeyer & Nathalie Kleestorfer-Kießling



UNSER FAZIT

Durch eine konsequente Ausrichtung des Lernprozesses auf das Lernen in Echtarbeitssituationen kommen die Lernenden schneller an die generellen Fragen und Themen – insbesondere an Haltnungsfragen zur Lernprozessbegleitung heran. Sie erleben durch das eigene Tun, an das sie durch Selbstlernaufgaben herangeführt werden, was es bedeutet, nicht nur über Lernbegleitung zu reden, sondern Lerngespräche tatsächlich zu führen. Durch das Tun müssen sie situativ handeln und entscheiden. Sie erleben sich hierbei nicht nur als handlungsfähig und kompetent, sondern sie sehen auch „automatisch“ die Handlungsfelder, in denen sie noch Unterstützung brauchen, die ihnen noch nicht auf Anhieb gelingen. Eingebettet in Lerngruppentreffen und Lernwerkstätten ist ein regelmäßiger Austausch und ein Weiterlernen an den sich zeigenden Themen und Fragestellungen möglich – synchron wie asynchron, im eigenen Tempo.

Eine besondere Herausforderung stellen die Rahmenbedingungen dar, in denen sich die Lernenden wiederfinden. Die Lernenden brauchen Zeit und Raum für den individuellen Lernprozess. Das stellt nicht nur hohe Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeiten der/des Einzelnen, es stellt auch Anforderungen an die im Unternehmen etablierte Lernkultur. Wir haben festgestellt, dass trotz expliziter Einbindung der Führungskräfte Lernzeiten nicht immer eingeräumt werden. Gleichzeitig erleben Teilnehmende es als herausfordernd, sich aus den gemeinsamen Teamaufgaben herauszunehmen, um sich die Lernzeit aktiv selbst zu nehmen. Wir haben gemeinsam mit den Teilnehmenden daran gearbeitet, was es bedeutet, sich in einem Arbeitsprozess (in diesem Fall dem Prozess einer Lernbegleitung) als Lernende:r zu verstehen und Fehler zuzulassen. Das ist in einer Kultur, in der man darauf bedacht ist, Fehler zu vermeiden, einfacher gesagt als getan.

Wir erleben aber auch, wie sich dieses Qualifizierungskonzept dazu eignet, um Lernkultur zu entwickeln und Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Fehler nicht nur Lernchancen für das Individuum sind, sondern auch Entwicklungspotenzial für die Organisation bieten. Denn in Zukunft wird das Unternehmen/die Organisation am Markt bestehen können, die ihre Fehler schnell erkennt und lernt, aus ihnen klug für die Zukunft zu entscheiden und zu handeln.

So wird selbstorganisiertes, kompetenzorientiertes Lernen nicht nur zukunftsweisend für das Lernen von Individuen in Unternehmen, sondern kann gleichzeitig zur Weiterentwicklung der Organisation genutzt werden. Es stellt also Herausforderungen an die Organisation und ist gleichzeitig ein Instrument, um diese Herausforderungen zu bewältigen, ist zugleich Frage wie auch Antwort.

¹ Dyrna, Jonathan/ Riedel, Jana/ Schulze-Achatz, Sylvia/ Köhler, Thomas (2021) (Hrsg.), Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildung. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. Münster