



Foto: iStock / jacoblund

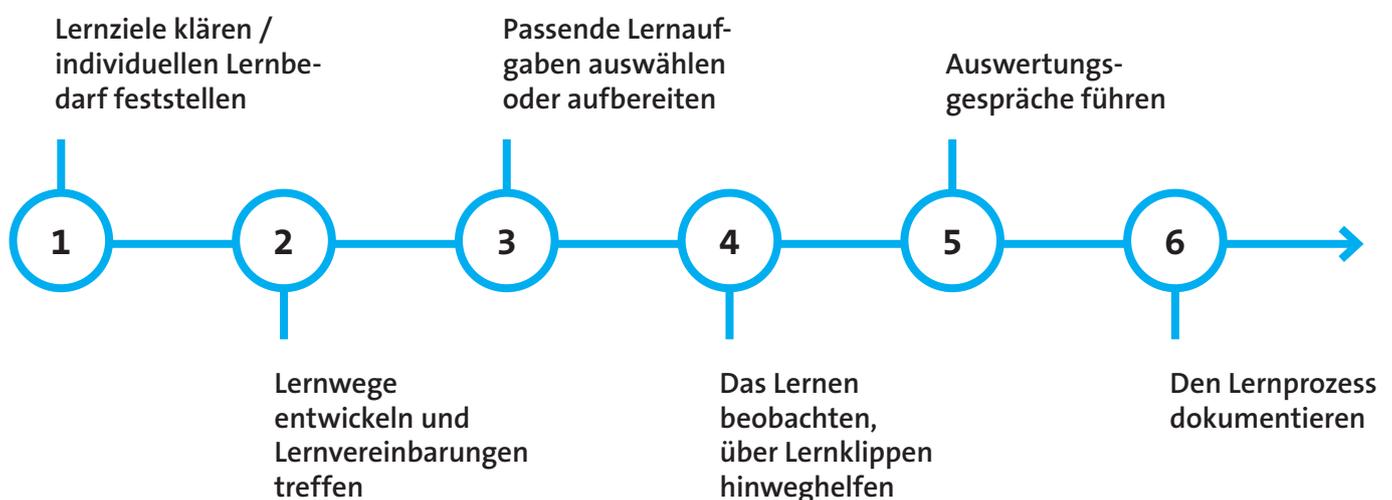
# ROLLENWANDEL – AUSBILDER ALS LERNPROZESSBEGLEITER

Das klassische Rollenbild des Ausbilders als Unterweiser hat ausgedient. Und das aus gutem Grund: Der (andauernde) Wandel der Arbeitswelt hat auch die Anforderungen an zukünftige Mitarbeiter und Auszubildende verändert. Mehr und mehr werden in der beruflichen Bildung die sogenannten Schlüsselqualifikationen wichtig: Beispielsweise Teamfähigkeit, Kundenorientierung und Flexibilität. Diese Veränderungen in der Arbeitswelt haben auch Auswirkungen auf die Rolle und die Tätigkeit von

Ausbildern: Weg von der reinen Wissensvermittlung und hin zur Förderung von umfassenden Kompetenzen.

Denn als Ausbilder können Sie z. B. Flexibilität nicht unterweisen oder „vormachen“. Nur in Handlungs- oder Lernsituationen, in denen diese Fähigkeiten gefordert sind, können die Azubis diese auch entwickeln. Wie kann nun dieser Lernprozess gestaltet werden und wie können Sie als Lernprozessbegleiter Ihre Auszubildenden voranbringen?

## Phasen des Lernprozesses



## 1 Lernziele und individueller Lernbedarf

Auch wenn Lernziele durch das Berufsbild, die Ausbildungsordnung, den Rahmenlehrplan oder auch durch Anforderungsprofile festgelegt sind, können individuelle Aufgaben erstellt werden. Dennoch müssen sich Lernbegleiter und ihre Auszubildenden zunächst ihren persönlichen Lernstand bewusst machen. Durch Beobachtungen oder das Führen von Lernbedarfsgesprächen werden die vorhandenen Fähigkeiten und auch Hemmnisse festgestellt.

Die Fragen im Lernbedarfsgespräch beziehen sich nicht auf eine vorgegebene Aufgabe, sondern dienen allgemein zur Lernbedarfsermittlung:

- Was verstehen Sie gut? Was eher nicht?
- Wo tauchen bei Ihnen immer wieder Fragen auf?
- Was fällt Ihnen leicht / was eher schwer?
- Wo fühlen Sie sich unter-/überfordert?
- Wo fühlen Sie sich unsicher oder hilflos?
- Gibt es Situationen, die Sie besonders stressen?
- Was möchten Sie besser können?
- Welches Thema interessiert Sie? Worüber möchten Sie mehr wissen?

### z.B. Beispiel

*Ihr Auszubildender ist seit zwei Wochen in der Abteilung Finanzen/Controlling eingesetzt und hatte Zeit, sich zu orientieren. Um nun den konkreten Lernbedarf festzustellen, stellen Sie dem Auszubildenden offene Fragen zum bereits Erlebten. Schnell kristallisiert sich ein konkreter Lernbedarf heraus: Der Auszubildende stellt fest, dass er das Buchungsprogramm besser beherrschen und seine Grundkenntnisse in Buchführung festigen müsste.*

Der Lerneffekt wird deutlich höher sein, wenn der Auszubildende das Gefühl hat, seinen Lernweg aktiv mitzuentcheiden.

## 2 Lernwege und Lernvereinbarungen

Nachdem der Lernbedarf ermittelt wurde, zeigt sich ein weiteres Professionalitätsmerkmal von Lernbegleitern: Lernwege ebnen. Lernwege sind grundlegend alle Maßnahmen, die dazu führen, dass ein Lernziel erreicht wird, z. B.:



FORMELLES LERNEN	AKTIVIERENDES „LEHREN“	INFORMELLES LERNEN
Vorträge	Erkundungsaufgaben mit Expertenbefragung und Hospitationen	Förderung von Teamaustausch
Seminare/Kurse (extern)	Lernaufgabe zum Selbsterarbeiten	Qualitätszirkel
Themenwerkstatt	Handlungslernaufgabe mit Produkt	Teilnahme an realen Projekten
Lehr-Lern-Gespräch	Praktikum	Coaching
Übungsaufgaben		Reale Aufgaben (mit Verantwortung)
Unterweisung		



Hat der Lernprozessbegleiter einen Lernweg konzipiert, bespricht er diesen mit dem Auszubildenden im Lernvereinbarungsgespräch. Dieses Konzept formuliert er als Vorschlag, da der Lernende seine Lernwege grundlegend selbst bestimmen sollte. Dies fällt den Auszubildenden meistens schwer und sie entwickeln manchmal Lernwege, die zunächst nicht geeignet oder als Umweg erscheinen. Diese sollten aber zugelassen werden, da sie als eigener Vorschlag des Lernenden die höhere Akzeptanz haben. Die in diesem Gespräch vereinbarten Lernziele und Lernwege (z. B. ein Bericht über das Thema, eine Präsentation vor anderen oder eine Schulung) sollten dokumentiert werden. Dies stellt Verbindlichkeit her.

Für die Lernvereinbarung ist eine transparente Planung extrem wichtig. Daher muss das entsprechende Gespräch inhaltlich klar sein, partnerschaftlich und auf Augenhöhe geführt werden sowie hinsichtlich der Ziele und Absichten transparent sein. Inhalte einer Lernvereinbarung können sein: Beteiligte der Vereinbarung, Lernziel, individueller Lernbedarf, vereinbarter Lernweg, mögliche Stolpersteine und der Umgang damit, Informations- und Übungsmöglichkeiten, Aufgaben und Verantwortung vom Lernenden und Lernprozessbegleiter sowie Vereinbarung über Lernzeiten und Lernmittel.

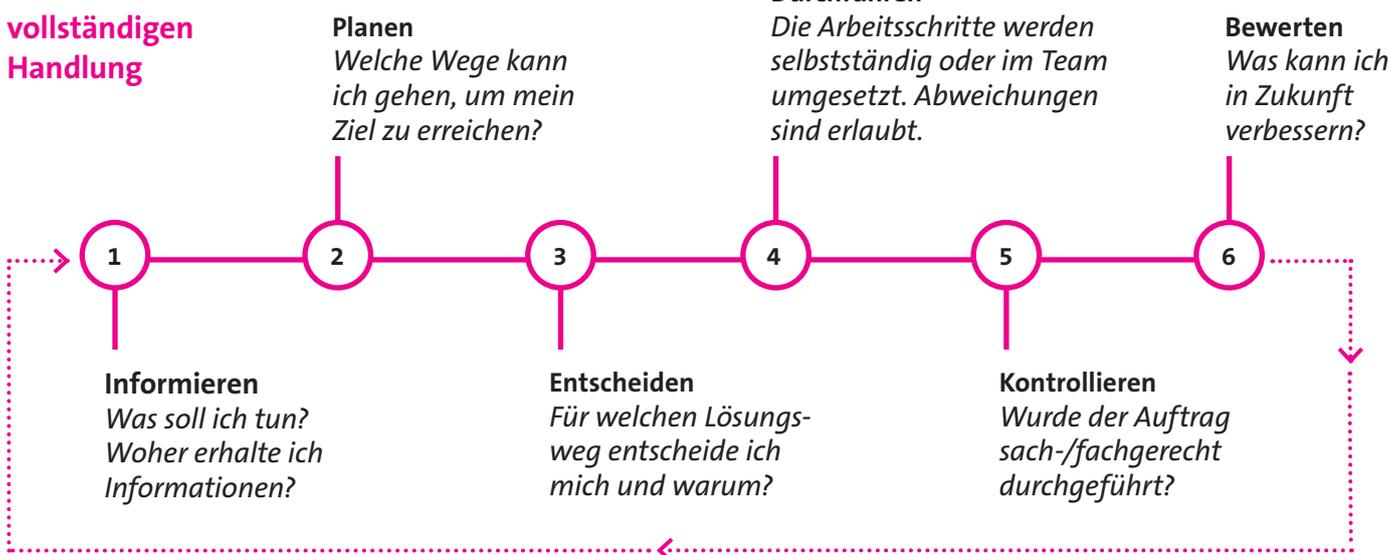
Bezogen auf das oben genannte Beispiel könnten Sie z. B. mit dem Auszubildenden vereinbaren, dass er an einer Schulung zum Buchungsprogramm oder am internen Buchführungsunterricht teilnimmt.



### 3 Lernaufgaben

Bei der Auswahl oder Aufbereitung von Lernaufgaben kommt es nun darauf an, für welchen Lernweg sich der Auszubildende entschieden hat. Um eine Aufgabe möglichst handlungsorientiert zu gestalten, sollte der Azubi die Möglichkeit haben, das Modell der vollständigen Handlung zu durchlaufen.

#### Modell der vollständigen Handlung



Außerdem sollte darüber nachgedacht werden, ob eine Arbeitsteilung stattfinden kann und der Auszubildende die Rolle eines Zuarbeiters, Assistenten oder Mitarbeiters erhält. Auch die Komplexität des Auftrages kann entweder als kompletter Auftrag, als Teilaufgabe oder als Projekt variiert werden.

Damit die Lernaufgabe dem Lernenden Orientierung bietet, sollten Kontrollpunkte gesteckt werden. Diese setzt man nach Abschluss der Vorgehensplanung, nach jedem wichtigen Arbeitsschritt, der für den Erfolg verantwortlich ist, vor einem neuen/riskanten/u. U. gefährlichen Arbeitsschritt, bei Unsicher-

heit des Lernenden, usw. Je lernerfahrener der Auszubildende ist, desto seltener müssen Kontrollpunkte gesetzt werden. Mit diesen Fragen bestimmen Sie den Lerngehalt einer Aufgabe:

- *Welches fachliche Können wird zum Bewältigen der Aufgabe benötigt?*
- *Welches methodische Können wird gebraucht?*
- *Werden soziale Fähigkeiten benötigt? Wenn ja, welche?*
- *Wie ist der genaue Prozessablauf der Aufgabe inklusive Planungsschritten, Entscheidungen und Abwägungen?*
- *Was muss der Auszubildende/Lernende wissen, um die Aufgabe bewältigen zu können?*
- *Welche Störungen im Lern- oder Bearbeitungsablauf können auftreten?*
- *Was kann falsch gemacht werden? An welcher Stelle und wodurch können Fehler entstehen?*
- *Welche Nahtstellen gibt es zu anderen Personen oder Institutionen?*

Gestalten Sie die Aufgabe so, dass die Auszubildenden motiviert sind, die Aufgabe zu beginnen. Dies geschieht dann, wenn sie Begeisterung für das Thema zeigen, intrinsisch motiviert sind, individuelle Lernfortschritte beobachten können oder auch Vertrauen haben, dass sie die Aufgabe lösen können.

### 4 Lernprozessbeobachtung und Lernklippen

Nun kommt die Phase, in der der Ausbilder als Lernprozessbegleiter den Auszubildenden Zeit und Ruhe zum Lernen gibt. In dieser Phase sollte der Lernbegleiter zurückhaltend beobachten, aber für Fragen zur Verfügung stehen, die Auszubildenden motivieren, ihnen über Stolpersteine hinweghelfen und Zwischengespräche/Lerngespräche führen.

Auszubildende lernen am erfolgreichsten, wenn sie angst- und stressfrei sind, Freiräume zum Experimentieren erhalten

und Ermutigung und Motivation erfahren. Ausbilder bzw. Lernprozessbegleiter behindern den Lernprozess, wenn sie dem Lernenden genau vorschreiben, wie er etwas zu tun hat und womöglich auch noch korrigierend einschreiten.

## 5 Auswertungsgespräch

Wenn der Auszubildende die Aufgabe bearbeitet hat, erfolgt im Anschluss das sogenannte Auswertungsgespräch. In diesem werden die Aufgabe und der Lernprozess gemeinsam reflektiert und ausgewertet. Wichtig ist, dass das Ergebnis nicht sofort beurteilt, sondern zunächst der gesamte Prozess kleinschrittig betrachtet wird.

Zunächst wird die Vorgehensweise nachvollzogen.

- Welche Schritte hat der Lernende unternommen?
- Welche Vorgehensweisen hat er ausgewählt?
- Gab es Situationen, in denen er von seinem Plan abweichen musste?
- Welche Ereignisse sind aufgetreten? Welche Entscheidungen wurden getroffen?
- Gab es Beobachtungen des Lernenden über sein Lernverhalten? Wenn ja, welche?

Der Auszubildende reflektiert gemeinsam mit Ihnen: Konnte er z. B. feststellen, dass es an irgendeiner Stelle anstrengend wurde? Gab es Symptome, die das deutlich machten (Müdigkeit, Kopfschmerzen, Lustlosigkeit etc.)? Woran lag es, dass es anstrengend wurde? Wie könnte er dem entgegensteuern?

Anschließend wird das Ergebnis des Lernprozesses bewertet.

- Was sind die wichtigsten Arbeitsergebnisse?
- Wie zufrieden ist der Lernende mit seinem Ergebnis?
- Welche Reaktionen gab es von anderen auf das Ergebnis?
- Stimmt das Ergebnis mit dem vorgenommenen Ziel überein?
- Gab es Fehler und Umwege? Wie wurde damit umgegangen?
- Was hat letztlich zum Erfolg geführt?
- Was könnte beim nächsten Mal verbessert/verändert werden?

Danach bespricht man die Sicherung des Lernertrages.

- Was hat der Lernende aus der Aufgabe für sich selbst gelernt?
- Konnte er Erkenntnisse über sich selbst ziehen?
- Welche neuen Fertigkeiten/neues Wissen hat er über sich selbst erworben?
- Kann er eine Erfolgsstrategie ableiten, die auf andere Tätigkeiten übertragbar ist?
- Was möchte der Auszubildende noch lernen?

Dieses Gespräch ist für den Lernprozess enorm wichtig, denn hier geht es tatsächlich darum, das eigene Lernen – unabhängig von einer Beurteilung – in Ruhe zu beleuchten und an der einen oder anderen Stelle zu verändern. Lernprozessbegleiter nehmen hier eine bedeutende Rolle ein, denn sie können die Erkenntnisse

ihrer Auszubildenden mit Lerntheorie unterfüttern (z. B. lerntheoretische Hintergründe, Vergessenskurve, Lernpyramide nach Green & Green erläutern) und somit anreichern. Allerdings ist es schwierig, die Erledigung der Aufgabe nicht mit den Augen eines „Beurteilers“ zu betrachten.

## Unterschiede zwischen Auswertungs- und Beurteilungsgesprächen

### Auswertungsgespräche sollen ...

- das eigene Nachdenken anregen,
- Lernklippen aufdecken,
- Lernbedarf deutlich machen,
- beim Lernprozess unterstützen,
- auf Förderung ausgerichtet sein,
- vertraulich stattfinden,
- eine Momentaufnahme sein,
- mehr Details des Lernprozesses zutage fördern,
- den Lernenden zu Wort kommen lassen,
- sehr persönlich sein,
- als Voraussetzung für Beurteilungsgespräche dienen.

### Beurteilungsgespräche sollen ...

- Stärken und Schwächen feststellen,
- einen Vergleich mit anderen ermöglichen,
- stark fachlich ausgerichtet sein,
- eine Zusammenfassung eines längeren Zeitraumes sein.

## 6 Dokumentation des Lernprozesses

Mit dem Auswertungsgespräch endet die „aktive“ Lernprozessbegleitung. Bevor ein neues Lernziel starten kann, sollten die Lernprozessbegleiter die Lernenden dazu anhalten, ihre Erfahrungen, neuen Einsichten, Lernerträge und Verbesserungsbereiche in einer Dokumentation auszuwerten und zu fixieren. Dieses so gewonnene Wissen kann dann auch als „Expertenwissen“ an Unerfahrenere weitergegeben werden.

### FAZIT

**Nach wie vor ist der Ausbilder derjenige, der sein Wissen und Können an die Nachwuchskräfte weitergibt. Doch wie er das tut, hat Einfluss auf die Qualität der Fachkräfte von morgen. Ausbilder sollten diesen Rollenwandel als Chance sehen, andere und sich selbst weiterzuentwickeln.**



VERENA BETTERMANN

ist seit 2013 Fachlehrerin für arbeitstechnische Fächer in den Schwerpunkten Informationsverarbeitung und Bürowirtschaft, außerdem Mitglied im IHK-Prüfungsausschuss der Kaufleute für Büromanagement und der Ausbilder. Zuvor war sie tätig als Junior Referentin Personalentwicklung bei der Deutschen Telekom AG.