Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2013), H. 3"

Wie lerne ich im Arbeitsprozess richtig - Berufsbildung bei der Telekom AG

Von: Wilfried Pater *(Betriebsrat)*

Vorbemerkung

Wilfried Pater
Betriebsrat

Wilfried Pater, Betriebsrat bei der Deutschen Telekom AG, Bereich Ausbildung

Insgesamt bildet die Telekom AG in 33 Ausbildungszentren mit zahlreichen Außenstandorten ca. 9000 Auszubildende und duale Studenten in 12 Berufsbildern nach dem Berufsbildungsgesetz aus. Ich bin seit 25 Jahren mit der Bildung von Menschen und deren Erwerb von Kompetenzen und Qualifikationen beschäftigt. Ich habe die IT-Berufe mit gestaltet und hier sehr stark das handlungsorientierte Lernen kennengelernt und mit der entsprechenden Ausbildungsordnung umsetzen dürfen. Ein weiterer Schritt waren dann die IT-Weiterbildungsberufe mit den Spezialistenprofilen, die sehr ausgeprägt das Lernen an vorhandenen Arbeitsprozessen beinhalten. Aus dieser Grundsystematik zum Erwerb des Wissens hat die Deutsche Telekom im Bereich der Ausbildung ein neues Berufspädagogisches Konzept unter Beteiligung der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB) entwickelt.

Definitionen zum „Lebenslangen Lernen“ und „Lernarten“

Unter dem Schlagwort „Lebenslanges Lernen“ wird sehr häufig von einem auf das Individuum abgestimmten Lernprozess gesprochen. Dies ist ein Prozess, der sehr stark selbstbestimmt die Aneignung von neuem Wissen, neuen Fähigkeiten und neuen Kompetenzen umschließt. Hierbei ist es erforderlich das eigene Handeln und Tun zu reflektieren, d.h. zu beobachten, zu analysieren, zu objektivieren und zu beurteilen, um es in die vorhandenen Systeme einordnen zu können.

Lernarten sind folgendermaßen definiert:

• Formales Lernen ist auf die Vermittlung festgelegter Lerninhalte und Lernziele in organisierter Form gerichtet; es zielt auf ein angestrebtes Lernergebnis und wird didaktisch-methodisch geleitet
• Informelles Lernen findet in Arbeits- und Handlungssituationen statt; es ist nicht lernorganisatorisch strukturiert und pädagogisch begleitet
• Nichtformales Lernen ist organisiertes Lernen in Unternehmen und bei Bildungsträgern, das üblicherweise im Bildungssystem nicht anerkannt wird, gleichwohl bewertet wird.

Das heute verlangte lebenslange Lernen wird allerdings nur erworben, wenn der Mensch sich auf den dritten Lernweg begibt, nämlich sich selbst Lernziele und Lernwege zu setzen und selbständig zu realisieren. Das heißt, den eigenen Entwicklungsweg, den „Lernplan“ selbst gestalten und reflexiv entwickeln. Das erfordert, dass er seine Entwicklung selbst beobachtet, aufmerksam aufspürt und an den (berufs-)biografischen Situationen abliest, was er lernen sollte und will, um von da ausgehend die eigene Entwicklung zunehmend selbstständig zu gestalten und zu steuern und seine beruflichen Fähigkeiten an die Veränderungen der Arbeitswelt anzupassen..

Abb.: Lernwege nach van Houten, 1993 (Hier anklicken!)

Politische Rahmenbedingungen

Für die Einbeziehung des informellen Lernens in das lebenslange Lernen der Rat der Europäische Union folgende, mit den europäischen Ländern abgestimmte Empfehlung am 20.12.2012 erlassen:

Um dem Einzelnen die Möglichkeit zu geben, einen Nachweis über das ausserhalb der formalen Bildung und Berufsbildung Erlernte — einschliesslich durch Mobilitätserfahrungen — zu erbringen und dieses Erlernte für seine berufliche Laufbahn und weiteres Lernen zu nutzen, sollten die Mitgliedstaaten unter Achtung des Subsidiaritätsprinzips:
1. Regelungen für die Validierung des nichtformalen und des informellen Lernens — im Einklang mit ihren nationalen Gegebenheiten und Besonderheiten und nach eigenem Ermessen — bis spätestens 2018 eingeführt haben, die den Einzelnen dazu befähigen,
a) seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen, die durch nichtformales und informelles Lernen — gegebenenfalls auch durch Nutzung offener Bildungsressourcen — erworben wurden, validieren zu lassen;
b) unbeschadet sonstigen anwendbaren Unionsrechts, insbesondere der Richtlinie 2005/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 7. September 2005 über die Anerkennung von Berufsqualifikationen (2), auf der Grundlage validierter nichtformaler und informeller Lernerfahrungen eine vollständige oder gegebenenfalls teilweise Qualifikation zu erhalten (EMPFEHLUNG RAT 2012).

Damit muss sichergestellt werden, dass entsprechende nationale Regeln bis 2018 umgesetzt werden. Als weitere Instrumente sind der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) und die damit verbundene Anerkennungsmöglichkeiten von informell und nichtformal erworbenen Kompetenzen zu beachten.

Berufspädagogisches Konzept bei der Deutschen Telekom

Bei der Deutschen Telekom AG gibt es seit 2010 ein mitbestimmtes Berufspädagogisches Konzept, das während mehrerer Jahre zuvor in enger Abstimmung zwischen den betrieblichen Sozialpartnern entwickelt wurde und das arbeitsprozessorientierte (aprint) Lernen als Kernelement beinhaltet. Die Ausbildung umfasst damit die betriebliche Realität und ist als Element im Arbeitsprozess intrigiert.

Man kann auf Lernorte in Lernwerkstätten weitestgehend verzichten und nutzt eher den Tatendrang und die belebende Wirkung jugendlicher Unbefangenheit und jugendlichen Entwicklungsdranges im Prozess der Arbeit verbunden mit sichtbarer Freude an der Arbeit.

Diese Herausforderung kann aber auch nur gemeinsam mit dem dualen Partner der Berufsausbildung sichergestellt werden. Das Grundgerüst an Fachwissen wird in den berufsbildenen Schulen gelegt. Ein Ziel beim Berufspädagogischen Konzept besteht darin, die Auszubildenden und dualen Studenten in ihrer Persönlichkeitsentwicklung so zu fordern und zu fördern, dass sie ihre Berufsbiographie lebenslang selbständig gestalten können. Dazu müssen sie so unterstützt und begleitet werden, dass die betriebliche und gesellschaftliche Realität als Lernfeld genutzt werden kann. Das Lernen findet in realen betrieblichen und sozialen Prozessen statt und wird individuell begleitet und gefördert.

Lernen in der Arbeit und Wissensarbeit

Im Arbeitsprozess ist es nötig, eigenes und fremdes Wissen zu nutzen, um überhaupt arbeiten zu können (Wissen nutzen). Während der Tätigkeit werden das Umfeld und die eigenen Erfahrungen, Gefühle, Stärken, Beweggründe, Ideen usw. beobachtet, um daraus neue Einsichten und neues Wissen zu gewinnen (Wissen generieren). Neue Erkenntnisse und Erfahrungen verändern den individuellen Wissenshorizont. Dieses erfordert, dass das persönliche Theoriegebäude immer wieder umstrukturiert werden muss, wenn etwas Neues aufgenommen und gesichert wird (Wissen sichern). Und letztlich kann dieses neue, persönliche Wissen auch in vielfältiger Form an andere Personen weitergegeben und in das Wissensmanagementsystem der Organisation eingegliedert werden (Wissen weitergeben). Deshalb werden, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, generell vier Prozesse der Wissensarbeit unterschieden, die in sich noch differenziert sein können.

Abb.: Individuelle Wissensarbeit im Arbeitsprozess gestalten (Berufspädagogisches Konzept DTAG) (Hier anklicken!)

In der Abbildung sind die unterschiedlichen Prozesse der Wissensarbeit in ihrer Beziehung zur Arbeit und dem aprint Lernen im Überblick dargestellt. Das hier beschriebene selbstgesteuerte, lebenslange Lernen in unbekannten und komplexen Situationen wird bei der Deutschen Telekom in der Erstausbildung im Arbeitsprozess durch das entdeckende, wahrnehmungs- und erfahrungsgeleitete Lernen verwirklicht. D. h. Fertigkeiten, Fähigkeiten und theoretisches Wissen der Auszubildenden werden beim aprint Lernen herausgefordert, erworben sowie erweitert und zielen auf den Erwerb der beruflichen Handlungskompetenz ab. Das umfasst neben der Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz auch die Selbstlernkompetenz. Selbstlernkompetenz bedeutet dabei auch die Fähigkeit, das Fachwissen, das im Betrieb erworben wird, in Beziehung zum eigenen Wissensbestand zu setzen und dieses Wissen mit dem vorhandenen Wissen, das bereits im formalen Bildungssystem (z. B. der Berufsschule) oder informell in der betrieblichen Praxis erworben wurde.

Die folgenden Rahmenbedingungen sind dabei für die Lernenden erforderlich:

* Im Arbeitsprozess verantwortlich, experimentierend, selbständig, individuell arbeiten und lernen, neue Handlungsstrategien erproben.
* Vorhandene Fähigkeiten und verfügbares Wissen nutzen.
* Neuen Lern-, Qualifizierungs- und Handlungsbedarf sich selbst bewusst machen.
* In der Reflexion/Auswertung/Nachbereitung die Konsequenzen, Erfolge und Irrtümer systematisch auswerten.
* Neue Erkenntnisse sichern und kommunizieren.

Begleitung im Lernprozess

Bei der Deutschen Telekom AG hat eine Qualifizierung aller Ausbilder und Ausbilderinnen zum Lernprozessbegleiter stattgefunden. Zu der Qualifizierung gibt es eine Betriebsvereinbarung die den Qualifizierungsweg und das Ziel festlegt. Momentan wird eine Qualifizierung zum Berufspädagogen für einen bestimmten Personenkreis in der Ausbildung pilotiert.

Die Lernprozessbegleitung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des aprint Lernens. Die Lernprozessbegleiter und Lernprozessbegleiterinnen unterstützen die Auszubildenden individuell beim Lernen. Der Arbeits- und Lernprozess der Auszubildenden ist zugleich der Leistungsprozess der Lernprozessbegleiter/innen.

Abb.: Der Leistungsprozess des Lernprozessbegleiters/der Lernprozessbegleiterin (Berufspädagogisches Konzept DTAG)(Hier anklicken!)

Die Lernprozessbegleiter/innen begleiten die Entwicklung der Auszubildenden durch die Gestaltung von Lernarrangements, die begleitende Gesprächsführung und die unterstützende Wissensarbeit. Sie steuern diesen Prozess über verschiedene und zugleich verbindliche Instrumente der Lernprozessbegleitung. Darüber hinaus reflektieren Lernprozessbegleiter/innen ihre eigene Vorgehensweise, betrachten sich selbst als lebenslang Lernende und übernehmen somit Selbstverantwortung für ihre eigene Kompetenzentwicklung. Dies muss ein Selbstverständnis sein.

Eine wesentliche Herausforderung an die Lernprozessbegleiterinnen und Lernprozessbegleiter ist es dabei, den Lernbedarf der Auszubildenden und die Belange des Betriebes möglichst in Einklang zu bringen. Sie müssen in diesem Prozess das Lernen als Ziel der Ausbildung angemessen zur Geltung bringen. Dazu gehört unter anderem, Lernchancen an den betrieblichen Einsatzorten zu identifizieren und notwendige Freiräume für das Lernen zu eröffnen (inhaltlich, örtlich und zeitlich). Bei Gesprächen mit dem Betrieb macht die Lernprozessbegleiterin bzw. der Lernprozessbegleiter deutlich, dass die Auszubildenden sich in einem Lernprozess befinden und – vor allem zu Beginn der Ausbildung – Zeiten zum Reflektieren der Erfahrungen und zum Austausch mit anderen Auszubildenden benötigen.

Die fachliche Betreuung im Betrieb, das Erteilen von betrieblichen Arbeitsaufträgen, die fachliche Unterstützung bei der Erledigung und die Abnahme der Arbeitsergebnisse liegt in der Verantwortung der Betriebe und den dort benannten betrieblichen Fachkräften.

Aus Betriebsratssicht war es uns besonders wichtig, auch für die Ausbilder beim Arbeitgeber die Einsicht wachzuhalten, dass wie bei den Auszubildenden unterschiedliche persönliche und fachliche Voraussetzungen sowie unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten vorliegen. Es werden nicht alle Ausbilder das Ziel, die Veränderung vom Unterweiser zum Lernprozessbegleiter, unter gleichen Bedingungen und in gleicher Zeit erreichen können.

Ausblick

Wir haben neben dem Berufspädagogischen Konzeptes noch ein Qualitätssystem installiert. Dieses System sichert zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber die Sicht auf Qualitätskennzahlen und einem ausgefeilten Kommunikationskonzeptes. Da es relativ umfangreich ist, bietet sich dieses für einen weiteren Beitrag an.

Mit der Universität Flensburg arbeiten wir an einer Kompetenzmatrix für Auszubildende. Hier werden die zu erwerbenden Kompetenzen anhand der vorhandenen Arbeitsprozesse des Betriebes auf unserer Wissensplattform abgelegt. Der Lernende dokumentiert seinen Lernfortschritt in Form von erreichten Kompetenzen und reflektiert diese mit seinem Lernprozessbegleiter. Dabei soll er eine Metakompetenz entwickeln, die eigene Kompetenz regelmäßig an den für einen Arbeitsplatz notwendigen Kompetenzen zu spiegeln und das erkennbare Kompetenzdelta „aufzufüllen“. Motivierend wirkt dabei die Ermittlung des Deltas zu den Kompetenzanforderungen der Ausbildungsordnung, das idealerweise bis zur Kammerprüfung bis auf Null abgearbeitet ist. Wir versuchen hier das informelle Lernen zu dokumentieren und in eine Systematik von Kompetenzen einzuordnen und kommen den Forderungen der EU Kommission, wie anfangs dargestellt, aus unserer Sicht sehr nahe. Dieses Projekt befindet sich in der Pilotierung.

Insgesamt kann man sagen, dass wir einen interessanten Weg zum Erwerb von Wissen im Arbeitsprozess gegangen sind. Gemeinsame Eckpunktepapiere und Betriebsvereinbarungen haben den Weg vom klassischen Ausbildungsmodell zum aprint-Lernen hilfreich gestaltet. Der Paradigmenwechsel gerade für das Ausbildungspersonal ist aus meiner Sicht in vielen Teilen gelungen. Eine intensive Begleitung und Unterstützung ist auch für die Ausbilder und Ausbilderinnen notwendig sowie deren ständige Weiterentwicklung.

Literatur

Houten, Coenraad van (1993): Erwachsenenbildung als Willenserweckung. Stuttgart

EMPFEHLUNG RAT (2012): Empfehlung des Rates vom 20. Dezember 2012 zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:398:0001…

Berufspädagogisches Konzept zur Ausbildung bei der Deutschen Telekom AG (2010)

Büchele, Ute/ Kohlhaas, Joachim (2008): Reflexives Handeln – Basis für lebenslanges Lernen. Qualifizierung des Ausbildungspersonals bei der Deutschen Telekom. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 37. Jg., Heft 1, S. 44 – 47

Dehnbostel, Peter (2010).: Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. Baltmannsweiler

Interview mit Joachim Kohlhaas, Ausbildungsleiter der Deutschen Telekom (2008): Wo ver-lernen die Auszubildenden das Lernen als passiven Konsum von Wissen? In: Zeitschrift für Berufs- und Wirschaftspädagogik 104. Bd., Heft 4: S. 503 – 510