

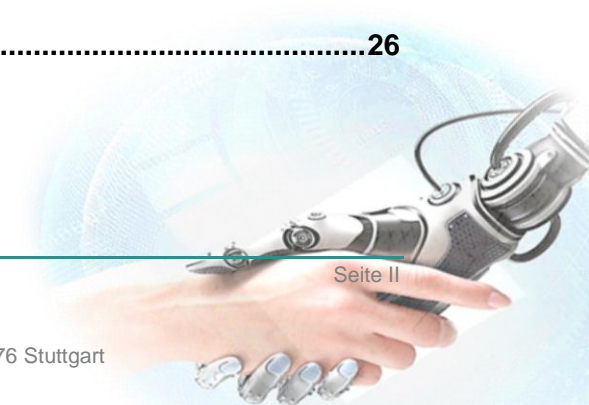
# Lernbegleitung Kompakt

Aufgaben, Kompetenzen, Qualifizierung

*Ein Leitfaden für alle Gestalter:innen betrieblicher Weiterbildung*

## Inhalt

<b>Kurzer Überblick für schnelle Leser:innen .....</b>	<b>1</b>
<b>Die Zukunft des Lernens .....</b>	<b>3</b>
<b>Aufgaben .....</b>	<b>4</b>
Dafür sind Lernbegleiter:innen da .....	4
Dafür sind Lernbegleiter:innen nicht da.....	6
<b>Organisationale Verankerung .....</b>	<b>7</b>
<b>Kompetenzprofil für Lernbegleiter:innen.....</b>	<b>10</b>
Persönliche Kompetenzen .....	11
Fachliche Kompetenzen .....	11
Methodische und soziale Kompetenzen.....	12
<b>Qualifizierung für die Lernbegleitung .....</b>	<b>12</b>
Kompakt: Zwei Tage Präsenz + Reflexion .....	12
Blended: Das Beste aus zwei Trainingswelten.....	14
Begleitung des Trainings .....	16
Andere Formate .....	17
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>17</b>
<b>Wir sind für Sie da: Leistung der AgenturQ.....</b>	<b>18</b>
<b>Tipps zum Weiterlesen.....</b>	<b>19</b>
<b>Quellen .....</b>	<b>20</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>22</b>
<b>Impressum .....</b>	<b>26</b>



### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgaben der Lernbegleitung im Lernprozess .....	4
Abbildung 2: Organisationale Einbindung der Lernbegleitung .....	7
Abbildung 3: Zeitkontingent für die Lernbegleitung.....	8
Abbildung 4: Kompetenzprofil der Lernbegleitung .....	10
Abbildung 5: Lernbegleitungs-Qualifizierung - Präsenz/Online .....	13
Abbildung 6: Lernbegleitungsqualifizierung - Blended Learning .....	15

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufgaben der Lernbegleitung.....	1
Tabelle 2: Kompetenzprofil für die Lernbegleitung.....	2

### Kurzer Überblick für schnelle Leser:innen

Lernbegleiter:innen unterstützen **eigenverantwortliches Lernen**. Diese neue Art der betrieblichen Weiterbildung rückt in den Mittelpunkt, weil sich die Wirtschaft immer schneller verändert. Mitarbeitende müssen selbst proaktiv dazulernen. Das sind viele nicht gewohnt. Es ist deshalb wichtig, den selbstgesteuerten Lernprozess über alle Schritte hinweg zu unterstützen (s. Tabelle 1).

#### Aufgaben von Lernbegleiter:innen

Lernbegleiter:innen übernehmen eine Vielzahl verschiedener Aufgaben entlang eines (selbstgesteuerten) Lernprozesses.

Tabelle 1: Aufgaben der Lernbegleitung

Lernprozessschritte	Lernbegleiter:innen...
<b>Lernbedarf bestimmen</b>	...stehen als Gesprächspartner für die Reflexion eigener Stärken und Schwächen zur Verfügung
<b>Lernziele festlegen</b>	...unterstützen Lernende bei der Findung und Definition erreichbarer Ziele
<b>Lerninhalte/-wege festlegen</b>	...schlagen Möglichkeiten und alternative/innovative Lernformate vor
<b>Lernen</b>	...helfen, Lernhürden zu überwinden; Geben Feedback zu Lernfortschritten und Lernerfolgen
<b>Lernen reflektieren</b>	...stehen als Gesprächspartner für die Reflexion des Lernprozesses (Stichwort Lernen lernen) zur Verfügung und fördern den Lerntransfer in den Alltag

Die Lernbegleiter:innen übernehmen ihre Tätigkeit in der Regel zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeit. Es gehört daher **nicht** zu ihren Aufgaben, selbst Trainings durchzuführen, die Personal(entwicklungs)funktion zu ersetzen oder Lerntherapie bei tiefsitzenden Lernhürden zu leisten.

Um ihre Aufgaben zu erfüllen, brauchen der Lernbegleiter:innen **Rückendeckung** von der Organisation, das heißt von der Geschäftsführung wie auch vom



Betriebsrat. Sie müssen in Strukturen und den Informationsfluss der Personalentwicklung/Weiterbildung eingebunden werden.

### Kompetenzen von Lernbegleiter:innen

Das Kompetenzprofil der Lernbegleiter:innen (s. Tabelle 2) ist vielfältig und erfordert in der Regel eine gezielte Qualifizierung.

Tabelle 2: Kompetenzprofil für die Lernbegleitung

Persönliche Kompetenz	Fachkompetenz	Methoden und Sozialkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Offenheit</li> <li>➤ Empathie</li> <li>➤ Hilfsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grundlagenwissen, Lerntheorie</li> <li>➤ Motivationstheorie</li> <li>➤ Lernmethoden und -formate</li> <li>➤ Lernangebote im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gesprächsführung (Aktives Zuhören, Fragetechniken, Feedback)</li> <li>➤ Grundlagen Beratung</li> </ul>

Die persönlichen Kompetenzen sollten schon bei der Auswahl der Lernbegleiter:innen berücksichtigt werden. Die übrigen Kompetenzen sowie das **Rollenverständnis** (im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe) werden im Training vermittelt.

### Qualifizierung von Lernbegleiter:innen

Praxiserprobt ist das Format der Lernbegleitungs-Qualifizierung mit **zwei Präsenztagen**, die Wissensinput und praktische Übungen kombinieren. Einige Wochen/Monate nach diesen Präsenztagen trifft sich die Gruppe erneut für einen halben oder ganzen Tag zur Reflexion der bisherigen Erfahrungen.

Das Format ist **auch online** durchführbar.

Ein alternatives Format ist ein **Blended-Learning**, das sich über insgesamt 7 Monate erstreckt. Verteilt über diese Zeit gibt es ein Auftakttreffen, Selbstlernphasen (Videos), ein Zwischen-Webinar und einen Übungstag. Anschließend an diesen Übungstag gibt es noch zwei „Checkpoint-Webinare“ für die Reflexion der bisherigen Erfahrungen.

Die ausführlichen Beschreibungen und Erklärungen zu den Aufgaben, den Kompetenzen und der Qualifizierung von Lernbegleiterinnen und -begleitern finden sich in diesem Dokument.



# Die Zukunft des Lernens

Selbstständig zu lernen will gelernt sein. Lernbegleiter:innen helfen dabei. Sie sind keine pädagogischen Fachexperten, sondern Kolleginnen und Kollegen wie „du und ich“. Durch eine gezielte Qualifizierung begleiten sie mit Gesprächen ganze Lernprozesse von der Zielsetzung bis zum erfolgreichen Abschluss.

## Lernbegleitung und Neues Lernen

Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter unterstützen somit auch Personalabteilung und Betriebsrat in ihren Weiterbildungsaufgaben. Sie geben dem betrieblichen Lernen den Rahmen, in dem Beschäftigte aktiv, zuversichtlich und erfolgreich lernen können. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zum Aufbau einer stabilen Lernkultur im Unternehmen.

Diese Lernkultur muss den aktuellen Veränderungen in der Weiterbildung gerecht werden. Es stellen sich Fragen wie zum Beispiel: Welche Rolle werden Seminare in Zukunft noch spielen? Welche Bedeutung wird Blended Learning haben? Was ist mit Microlearning, Gamification und virtuellen Klassenzimmern? Diese Formate sind oft unbekannt oder zumindest ungewohnt.

## Der Anspruch des selbstgesteuerten Lernens

Bislang ist die Weiterbildung häufig geprägt von einer eher passiven Konsumhaltung. Jetzt wird an die Beschäftigten der Anspruch gestellt, in neuen Formaten mehr Verantwortung für die eigene Qualifizierung zu übernehmen. Das ist oft herausfordernd, denn viele Menschen sind aus Schule, Ausbildung, Studium und betrieblichen Weiterbildungsangeboten anderes gewöhnt<sup>k, h, b\*</sup>.

Angesichts der Vielzahl an Veränderungen, mit denen sich die Metall- und Elektroindustrie konfrontiert sieht - E-Mobilität, Automatisierung, Digitalisierung, um nur einige zu nennen - wird qualifiziertes Wissen auf allen Ebenen immer wichtiger. Wenn sich auch vieles verändert, eines wird sich sicher nicht verändern: lebensbegleitendes Lernen ist ein Schlüssel zum Erfolg.

---

\* Die hochgestellten Buchstaben verweisen auf die verwendete Literatur (s. Quellenverzeichnis).

### Aufgaben

Einerseits ermöglichen Lernbegleiter:innen diese neue Art des Lernens. Andererseits kann das nur innerhalb eines gewissen Rahmens passieren, denn ihre Ausbildung und ihr Wirkungsbereich sind begrenzt. Auf den folgenden Seiten soll daher eingeordnet werden, welche Aufgaben Lernbegleiter:innen übernehmen können bzw. sollen und was nicht zu ihrer Rolle gehört.

### Dafür sind Lernbegleiter:innen da

Zentrale Aufgabe ist die Begleitung des gesamten Lernprozesses von Kolleginnen und Kollegen (s. Abbildung 1). Als Lernprozess verstehen wir das bewusst begonnene Erlernen einer bestimmten Fähigkeit bzw. den Erwerb von bestimmtem Wissen. Die Initiative geht dabei von der oder dem Beschäftigten aus.



Abbildung 1: Aufgaben der Lernbegleitung im Lernprozess

#### 1. Gemeinsam Lernziele festlegen

Aus der Forschung wissen wir, dass **Lernziele** das Lernergebnis positiv beeinflussen <sup>e</sup>. Folglich ist der erste Schritt in der Lernbegleitung, die Lernenden dabei zu unterstützen klare Lernziele festzulegen.

#### 2. Lernwege aufzeigen

Im Anschluss gehört es zu den Aufgaben der Lernbegleitung, passende **Methoden und Formate für das Lernen vorzuschlagen**. Dabei sollten die persönlichen Vorlieben und Vorerfahrungen der Lernenden berücksichtigt werden. Lernbegleiter:innen müssen sich daher gut mit der Vielfalt innerbetrieblicher und sonstiger Lernmöglichkeiten auskennen.



### 3. Über Hürden hinweghelfen

Sobald das eigentliche Lernen begonnen hat, stehen Lernbegleiter:innen den Lernenden als **Ansprechpersonen** zur Verfügung. Sie unterstützen, wenn Probleme auftreten und helfen über **Motivationstiefs** hinweg. Dabei gilt immer das Prinzip: **Hilfe zur Selbsthilfe**. Statt Lösungen vorzugeben, sollen bei den Lernenden eigene Ideen entstehen. Unter Umständen gibt es Beschäftigte, die durch schlechte Erfahrungen aus Schule, Ausbildungen oder anderen Situationen massive Lernhemmnisse entwickelt haben. Das sollten Lernbegleiter:innen erkennen können und bei leichten Fällen in die Klärung gehen.

### 4. Reflexion ermöglichen

Abschließend geht es darum, die Lernenden ins Nachdenken über ihren Lernprozess zu bringen: Was hat gut funktioniert? Was war schwierig? Nur über diese **Reflexion** besteht die Möglichkeit, die eigene Lernfähigkeit zu erweitern. Eben darin liegt das übergeordnete Ziel der Lernbegleitung: Die mittel- bis langfristige Befähigung der Beschäftigten zu einem selbstgesteuerten Lernen.

Wir wissen aus der Forschung, dass Erwachsene besonders dann Motivation aufbauen, wenn drei Faktoren vorhanden sind: Autonomie, Kompetenz und Soziale Eingebundenheit. Das heißt, erwachsene Lernende wollen Freiräume in der Gestaltung ihres eigenen Lernens. Sie wollen auf Fähigkeiten und Wissen aufbauen, das sie schon haben und tatsächlich erleben, dass sich ihr Kompetenzbereich erweitert. Schließlich ist es wichtig, dass sie Mitmenschen haben, die sie auf ihrem Lernweg begleiten <sup>c</sup>.

Daraus leitet sich eine wichtige Erkenntnis für die Lernbegleitung ab: Sie sollte möglichst darauf verzichten, Themen und Lernmethoden vorzugeben. Vielmehr sollte sie Anregungen einbringen und die Perspektive erweitern. Die eigentlichen Entscheidungen trifft aber der oder die Lernende.





### Exkurs: Lernbegleitung bei Pflichtschulungen

Lernbegleiter:innen können auch bei verpflichtenden Weiterbildungen eingesetzt werden. Dann geht es aber nicht mehr darum Lernbedarf, Lernziele und Lerninhalte festzulegen. Stattdessen rückt das „Warum“, der Mehrwert, in den Mittelpunkt. In der Lernbegleitung wird herausgearbeitet, wie die oder der Lernende von der Weiterbildung profitieren kann. Da Erwachsenen ein gewisses Maß an Selbstständigkeit in ihrem Lernen wichtig ist<sup>c, f</sup>, kann die Lernbegleitung auch damit einen wichtigen Beitrag für ein erfolgreiches Lernen leisten.

### Dafür sind Lernbegleiter:innen nicht da

Es ist nicht die Aufgabe der Lernbegleiter:innen, **formale Qualifizierungsgespräche** (zum Beispiel. nach [TV-Quali § 3.1](#)) zu führen oder über **Weiterbildungsbudgets** zu entscheiden. Dies bleibt unternehmerische Pflicht und sollte durch die Führungskräfte und die Personalabteilung erfolgen. Ebenso wenig soll die Rolle Personalabteilung oder Betriebsrat von der Aufgabe der Weiterbildung und Qualifizierung entbinden. Vielmehr ist es das Ziel, dass sich die vier Akteure (Führungskräfte, Personal, Betriebsrat, Lernbegleitung) ergänzen.

Ebenso wenig kann von Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern erwartet werden, dass sie **alle Führungskräfte** davon **überzeugen**, dass Weiterbildung wichtig ist. Sollen sie diese Aufgabe übernehmen, sollten zusätzliche Qualifizierungsinhalte für die Rolle als Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren bereitstehen.

Wichtig ist, dass Lernbegleiter:innen **kein** technologisches oder anderes Fachwissen besitzen müssen. Tatsächlich kann das sogar der Aufgabe im Weg stehen. Sie sollen schließlich nicht lehren, sondern dazu befähigen, selbst zu lernen. Bei Bedarf kann die Rolle von Fachberaterinnen bzw. -beratern zusätzlich eingeführt werden.

Es ist außerdem nicht Teil der Lernbegleitung, eine „Lerntherapie“ zu erbringen, um biografisch tiefsitzende Lernhemmnisse zu überwinden. Einerseits, weil damit ein Übermaß der Zeit gebunden wäre, andererseits, weil die Qualifikation zur Lernbegleitung dafür nicht ausreicht.



### Organisationale Verankerung

Gerade der letzte Punkt zeigt, wie wichtig es ist, dass die Rolle der Lernbegleitung nicht spontan eingeführt wird. Vielmehr sollte die Rolle eindeutig in der Organisation verortet sein sowie Schnittmengen mit anderen Funktionen erkannt und koordiniert werden (s. Abbildung 2).

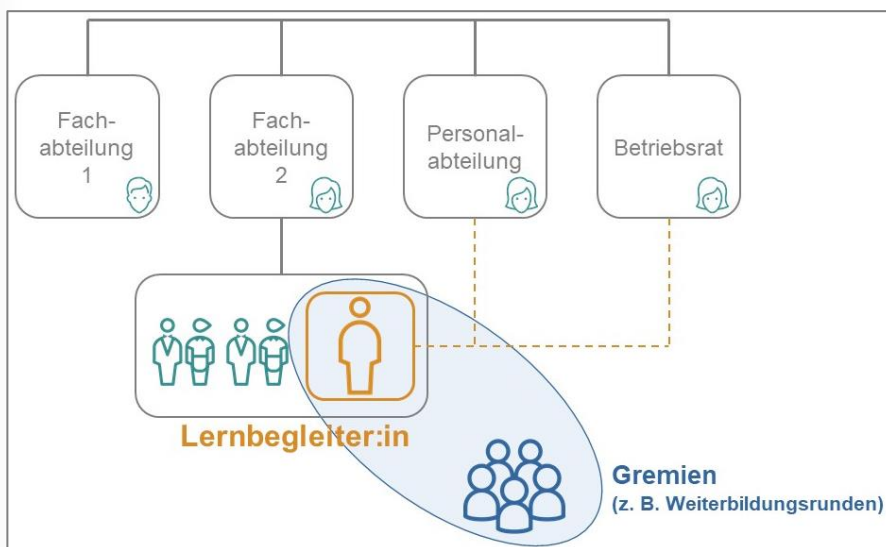


Abbildung 2: Organisationale Einbindung der Lernbegleitung

Die Lernbegleitungsfunktion sollte grundsätzlich mit Mitarbeitenden besetzt werden, die weiterhin auch in ihrer jeweiligen Fachabteilung tätig sind. Der engste Kontakt besteht mit der Personalabteilung und möglicherweise mit dem Betriebsrat. Lernbegleiter:innen haben in der Regel keine Führungs- oder Weisungsbefugnis. Insofern kann eine Weiterbildung (steilnahme) auch nicht erzwungen werden – weder bei den Beschäftigten selbst noch bei den Führungskräften. Potenziell kann die Lernbegleitung auch an Funktionen wie das Wissens- oder Qualitätsmanagement angegliedert werden.

Lernbegleiter:innen üben ihre Tätigkeit üblicherweise nicht in Vollzeit aus. Es ist daher entscheidend, dass ihre Vorgesetzten ihnen ein **ausreichendes Zeitkontingent** zugestehen, um ihren Aufgaben in der Lernbegleitung nachzukommen. Nur dann kann sie erfolgreich im Betrieb wirken. Wie viel Zeit für die Lernbegleitung eingeräumt werden sollte, kann nicht pauschal beurteilt werden.



Ein absolutes zeitliches Minimum sind zwei Stunden pro Woche. Umfassendere Ansätze sind zum Beispiel ein halber Arbeitstag (also dreieinhalb bis vier Stunden) oder 20 Prozent der Arbeitszeit, entsprechend einem Arbeitstag bei einer Fünf-Tage-Woche. Die Grenze von 50 Prozent der Arbeitszeit nicht überschreiten. Anderenfalls entfällt der große Vorteil der Lernbegleitung: Die Kenntnis des Arbeitsumfeldes aus der eigenen, aktiven Erfahrung heraus.

Es gibt einige Anhaltspunkte, die dabei helfen können den Zeitumfang zu bestimmen. In Abbildung 3 sind einige davon dargestellt – zusammen mit einer Einschätzung, welche Auswirkung auf das nötige Zeitkontingent entstehen.

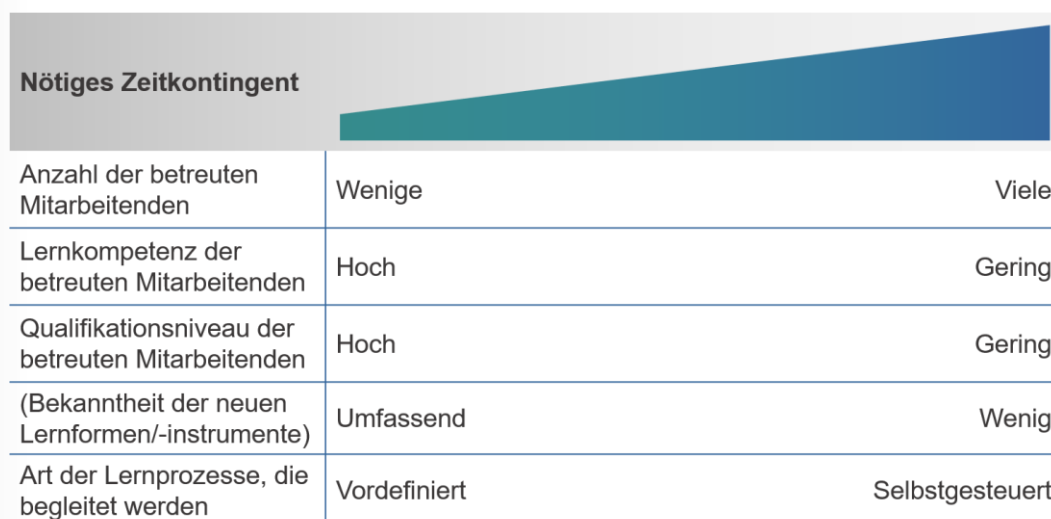


Abbildung 3: Zeitkontingent für die Lernbegleitung

Die grundsätzliche Aussage hier ist: Je mehr Mitarbeitende betreut werden, je geringer die Qualifikation und die Lernkompetenz sind (s. dazu auch Seite 9), je unbekannter Lernangebote sind und je selbstgesteuerter ein Lernprozess ist, desto mehr Zeit wird die Lernbegleitung beanspruchen. Dabei ist zu bedenken, dass Lernbegleiter:innen vor allem zu Beginn mit mehr Aufwand rechnen müssen, als nach drei, sechs oder zwölf Monaten.

Da sich Lernbegleitung besonders für selbstgesteuerte Lernprozesse eignet, ist auch die Frage zu stellen, wie den Beschäftigten die Zeit dafür gewährt wird. Es bietet sich an, dafür Lernzeiten oder Lernzeitkontingente pro Monat/Quartal/Jahr zu vereinbaren.



Für die Lernbegleiter:innen sollte unbedingt ein:e **Ansprechpartner:in** in der Personalabteilung **definiert** werden. Bei sehr kleinen Betrieben kann auch die Geschäftsführung oder der/die Weiterbildungsbeauftragte Ansprechpartner:in sein. Diese Person steht Lernbegleiter:innen zur Seite, wenn sie selbst Schwierigkeiten oder Fragen haben.

In diesem Zusammenhang sollte auch geklärt werden, wie und wo sich die Lernbegleiter:innen mit den aktuellsten Informationen zu Weiterbildungsmöglichkeiten (s. umfangreiche Checkliste im Anhang) im Betrieb versorgen können. **Wie werden sie in (bestehende) Strukturen und Gremien eingebunden?**

Da sie in ständigem Kontakt mit den Beschäftigten sind, kann es sinnvoll sein, regelmäßige Besprechungen mit der Personalabteilung und dem Betriebsrat zu vereinbaren. Die Lernbegleiter:innen können dabei Probleme, Weiterbildungswünsche und -bedarfe direkt aus ihrem Umfeld übermitteln. Damit werden sie zu **Impulsgeber:innen** für die zukünftige Weiterbildungsarbeit. Unabhängig davon sollte unbedingt die Möglichkeit geschaffen werden, dass sich Lernbegleiter:innen **untereinander vernetzen**.

Wie viele Lernbegleiter:innen es im Betrieb geben sollte und wie viele Beschäftigte sie jeweils betreuen, kann nicht pauschal beurteilt werden. Dies hängt wesentlich davon ab, wie ausgeprägt die Lernfähigkeit der Beschäftigten ist. Im Regelfall genügen in einem akademisch geprägten Umfeld wenige Lernbegleiter:innen mit hohen Betreuungsspannen. In einem gewerblichen Bereich, indem zum Beispiel viele Un- oder Angelernte arbeiten, kann es hingegen notwendig sein, mehr Lernbegleiter:innen einzusetzen.

Lernbegleiter:innen können die Aufgabe, die Lernkultur im Unternehmen zu verändern nicht alleine schultern. Bei weitem nicht. Das lebensbegleitende Lernen muss von der Organisation, namentlich der Geschäftsführung, gewollt, gefordert und unterstützt werden. Mehr dazu, wie Sie Führungskräfte von der Bedeutung von Weiterbildung überzeugen können, finden Sie im [Ideenportal Qualifizierung](#). Empfehlenswert sind etwa die Leitfäden „[Lassen Sie Zahlen sprechen ohne Geld ins Spiel zu bringen](#)“ sowie „[Überzeugen Sie Führungskräfte im direkten Gespräch](#)“.



# Kompetenzprofil für Lernbegleiter:innen

Neben Voraussetzungen, die die Organisation erfüllen muss, gibt es natürlich auch Fähigkeiten und Eigenschaften, die Lernbegleiter:innen persönlich mitbringen bzw. erlernen müssen (s. Abbildung 4).

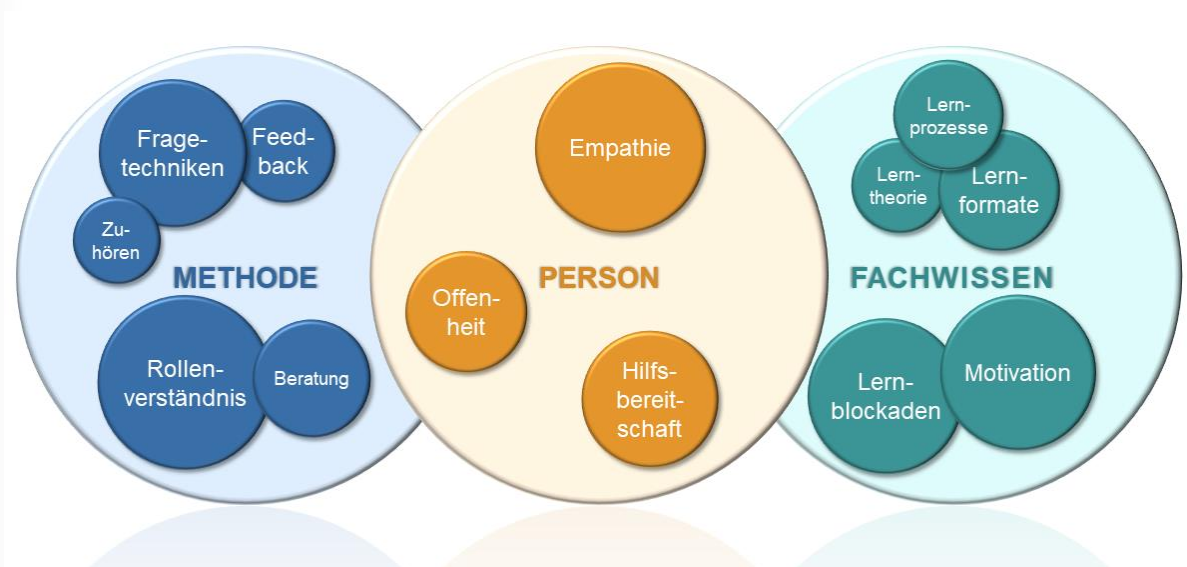


Abbildung 4: Kompetenzprofil der Lernbegleitung

Das Kompetenzprofil umfasst auch persönliche Eigenschaften. Das heißt, schon die **Auswahl der Lernbegleiter:innen** ist ein wichtiger Schritt. Auch, weil sie das Arbeitsumfeld der Lernenden und die damit verbundenen Herausforderungen gut kennen sollten. Die Suche nach Lernbegleiter:innen beginnt also in den unmittelbaren Arbeitsbereichen.

Für die Suche nach Lernbegleiterinnen und -begleitern gibt es grundsätzlich zwei Wege. Einerseits kann die Rolle der Lernbegleitung mehr oder weniger stark als zusätzliche Qualifizierungsmöglichkeit beworben und dann die Anmeldung von Interessentinnen und Interessenten entgegengenommen werden. Andererseits kann das Unternehmen aktiv steuern, wer die Ausbildung zur Lernbegleitung macht. Dafür werden gezielt einzelne Personen ausgewählt und ihnen die Qualifizierung angeboten. Welcher Weg beschritten wird, sollte sich nach dem Bedarf und den Möglichkeiten des Unternehmens richten. In jedem Fall sollten bewusst entscheiden werden, wer Lernbegleiter:in wird.



### Persönliche Kompetenzen

Lernbegleiter:innen sollen über persönliche Eigenschaften wie **Offenheit** und **Empathie** verfügen. Sie dürfen keinen Vorurteilen gegenüber bestimmten Kolleginnen und Kollegen unterliegen. Gerade für die Überwindung von Lernhürden ist es wichtig, dass sich Lernbegleiter:innen in ihr Gegenüber hinein versetzen können. Sie müssen außerdem Lernenden die Freiheit lassen, in ihrem Tempo einen eigenen Weg zu finden – auch wenn sie selbst anders entscheiden würden. Dass eine grundsätzliche **Hilfsbereitschaft** bestehen sollte, braucht nicht erwähnt zu werden. Interesse am Thema Lernen und Weiterbildung ist von großem Vorteil.

### Fachliche Kompetenzen

**Fachlich** verfügen Lernbegleiter:innen über ein **Grundwissen zu Lerntheorien**: Wie lernt der Mensch? Wie lernen Erwachsene? Welche Lernformen funktionieren besonders gut? Zusätzlich ist es wichtig, zu wissen, was uns an effektivem Lernen hindert. Weiterhin wissen sie über den Ablauf und die Gestaltung (individueller) Lernprozesse Bescheid. In den „Tipps zum Weiterlesen“ finden Sie Verweise auf weitere Erklärungen rund um den Lernprozess.

Die Lernbegleiter:innen verfügen außerdem über Kenntnisse zu geeigneten bewährten und neuen, **analogen und digitalen Lern-/Weiterbildungsmethoden und -formaten**. Dafür müssen sie die Angebote im eigenen Unternehmen gut kennen (s. umfangreiche Checkliste im Anhang). Der Begriff des „Lernens“ sollte dabei weitgedacht werden (kollegialer Austausch, YouTube, ...). Die Lernbegleitung sollte wissen, wie im Unternehmen tatsächlich gelernt wird.

Dieses fachliche Wissen bedarf einer stetigen Aktualisierung. Dafür sind einerseits die Lernbegleiter:innen selbst verantwortlich. Andererseits sollte auch die Personalabteilung den Informationsfluss hin zur Lernbegleitung sicherstellen.



### Methodische und soziale Kompetenzen

Die Lernbegleiter:innen müssen **Methoden der Gesprächsführung** nicht nur kennen, sondern auch anwenden können. Dazu gehören etwa aktives Zuhören, Fragetechniken sowie das Geben und Annehmen von Feedback. Dieser Kompetenzbereich hat eine große Bedeutung, da letztlich Kommunikation – konkret das Führen von Gesprächen – die Hauptaktivität der Lernbegleitung ist. Zusätzlich sollte ein gewisses Maß an **Beratungskompetenz** aufgebaut werden. Relevante Punkte sind beispielsweise, wie man einen Beratungsprozess startet und anschließend steuert. Auch das **Beratungs- bzw. Selbstverständnis „Hilfe zur Selbsthilfe“** sollte unbedingt vermittelt werden. Nur dann können sich (zukünftige) Lernbegleiter:innen Klarheit über ihre Rolle verschaffen.

### Qualifizierung für die Lernbegleitung

Lernbegleiter:innen müssen eine Vielzahl an Fähigkeiten beherrschen und ultraspezifisches Wissen verfügen. Das umfangreiche Kompetenzprofil macht deutlich, dass eine wirksame Lernbegleitung gezielte Qualifizierung erfordert. Dafür sind viele Formate und Varianten denkbar. Zwei davon werden hier beispielhaft vorgestellt.

#### Kompakt: Zwei Tage Präsenz + Reflexion

Die Qualifizierung für die Lernbegleitung kann kompakt in Form eines zweitägigen Präsenz- oder Onlineseminars gestaltet werden (s. Abbildung 5). Ein weiterer ganzer oder halber Tag, an dem sich die Gruppe zur gemeinsamen Reflexion trifft, folgt einige Monate später. Dieses Format wurde von der AgenturQ in Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule Heidelberg entwickelt und mit verschiedenen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie aus Baden-Württemberg erfolgreich erprobt<sup>1</sup>.



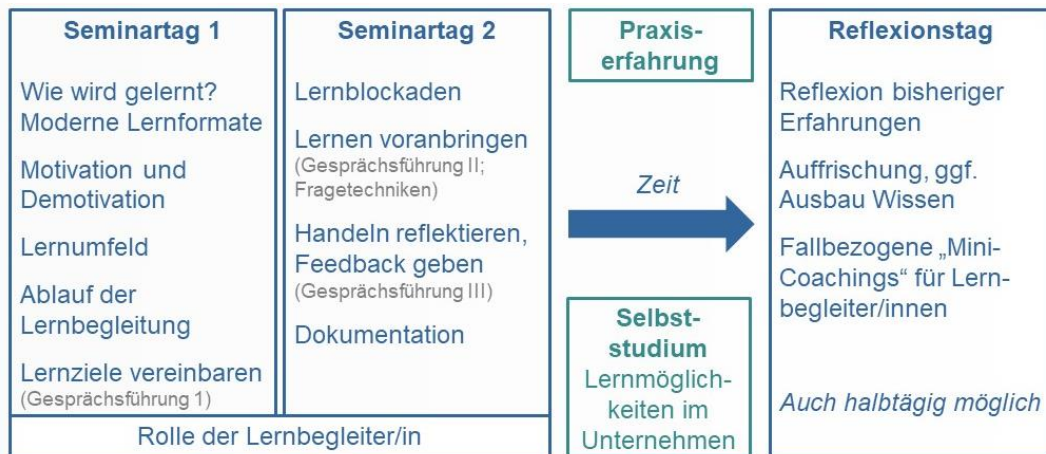


Abbildung 5: Lernbegleitungs-Qualifizierung - Präsenz/Online

Beginnend mit Wissensvermittlung zu **Lernformaten und Lerntheorie**, geht das Seminar bald zur eigentlichen Lernbegleitung über. Der **Ablauf der Lernbegleitung wird** vorgestellt oder erarbeitet. Die Gruppe geht den Prozess anschließend Schritt für Schritt durch – mit Input ebenso wie mit **praktischen Übungen**. Die Übungen in Zweier- oder Dreiergruppen sind von großer Bedeutung. Erst sie machen Herausforderungen und mögliche Schwierigkeiten für die zukünftigen Lernbegleiter:innen sichtbar. Der Lerneffekt ist durch die Übungen wesentlich größer, als es bei reiner Theorievermittlung möglich wäre.

Das Selbst- beziehungsweise **Rollenverständnis** der Lernbegleitung wird über den Verlauf der beiden Tage immer wieder durch die Seminarleitung thematisiert. Bei Bedarf kann die Erarbeitung und Vertiefung des Rollenverständnisses (Hilfe zur Selbsthilfe) als eigener Block innerhalb der beiden Trainingstage angelegt werden. Dieser Block sollte dann frühzeitig am ersten Tag eingebracht werden. Dann baut das weitere Training auf diesem gemeinsamen Verständnis der Lernbegleitung auf.

Welche **Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten** es **im Unternehmen** gibt, können und sollten sich die Lernbegleiter:innen selbst erarbeiten. Schließlich müssen sie auch im Anschluss an das Seminar und auf Dauer in der Lage sein, ihr Wissen in diesem Bereich aktuell zu halten.





Die Erfahrung der AgenturQ hat gezeigt, dass ein dritter (halber) Trainingstag sinnvoll ist. Dieser sollte im Optimalfall einige Wochen oder Monate nach den ersten Seminartagen liegen. Die Lernbegleiter:innen wenden in dieser Zeit ihre neuen Fähigkeiten an und füllen die Aufgabe im Betrieb mit Leben.

An diesem dritten Trainingstag **reflektieren** sie ihre gemachten Erfahrungen, teilen Erfolge und Herausforderungen. Wissens Elemente können aufgefrischt, ausgebaut und Neues ergänzt werden. Außerdem dient der Tag der **Stärkung des Netzwerks** zwischen den Lernbegleiterinnen und -begleitern. Dieses gibt auch nach Abschluss des offiziellen Trainings die Möglichkeit, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Der Erhalt des Netzwerkes leistet damit einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Umsetzung von Lernbegleitung im Betrieb.

## Blended: Das Beste aus zwei Trainingswelten

Die digitale Weiterbildung ist auf dem Vormarsch – aus gutem Grund. Unternehmen und Beschäftigte müssen den digitalen Wandel meistern. Trotzdem gibt es Fähigkeiten, die in Präsenzterminen effektiver vermittelt werden können. Beides lässt sich in einem **Blended-Learning-Format** kombinieren. Hierbei werden Online-Einheiten und Präsenzeinheiten kombiniert.

Bei der Qualifizierung zur Lernbegleitung ist so beispielsweise folgendes Vorgehen möglich (Abbildung 6, Seite 15). Auch beim Blended Learning findet der **Auftakt persönlich** statt. So kann Vertrauen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entstehen. Das hat nachweislich Einfluss auf den Lernerfolg und kann in Präsenz einfacher entstehen als online <sup>j, d, a</sup>.

**Über** den Verlauf von **vier Wochen** folgen **zwei Theoriephasen mit Videos**.

Verbunden werden diese Phasen durch **ein Webinar**, in dem bisherige Lerninhalte reflektiert werden. Außerdem werden Lernhürden hier thematisiert. In den Theoriephasen schauen die Lernenden in eigener Geschwindigkeit und bei passender Gelegenheit Videos und bearbeiten die teilweise vorgesehenen Übungen. Wie umfangreich die Videos und das Webinar gestaltet werden, hängt davon ab,

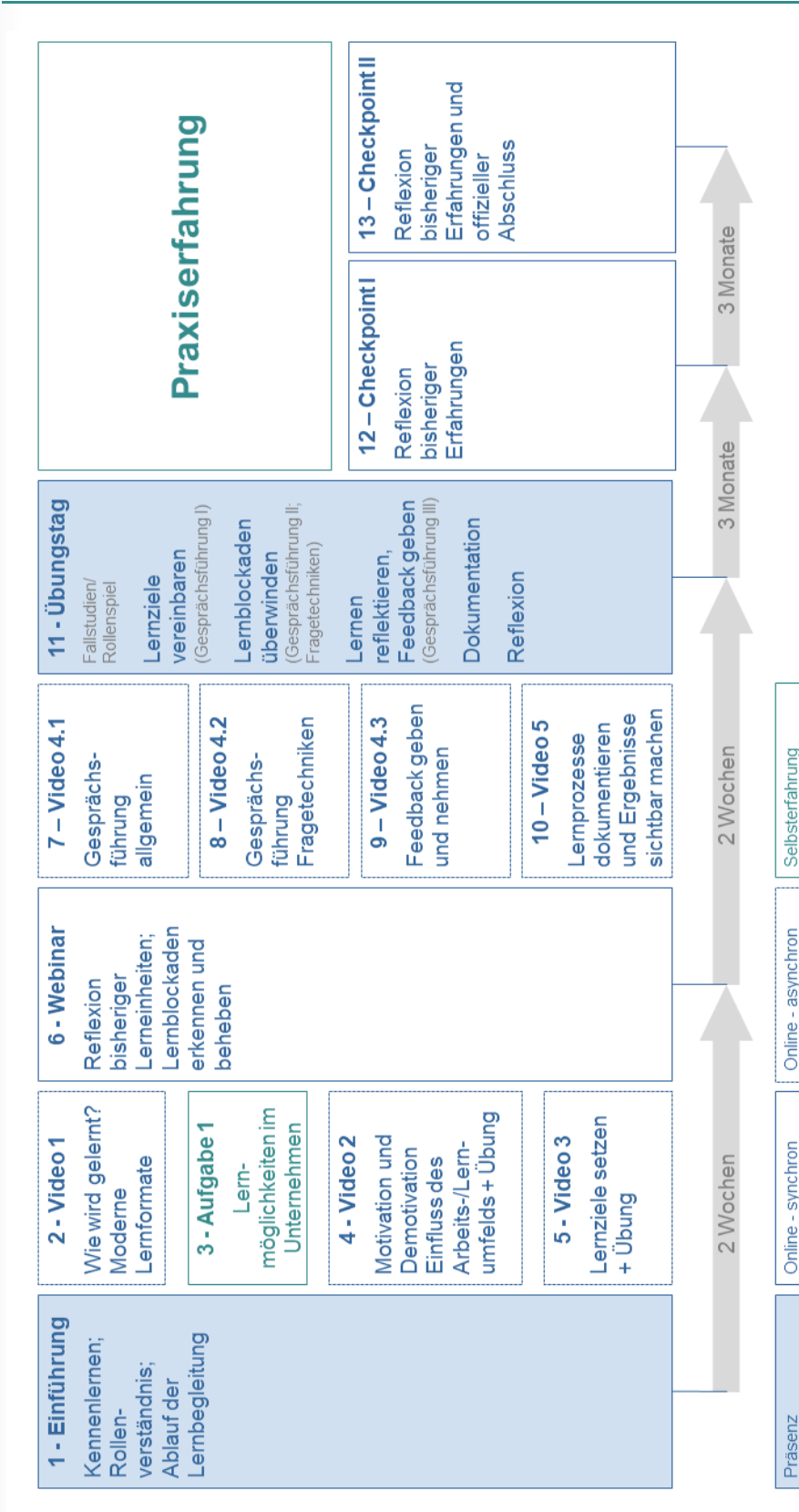


Abbildung 6: Lernbegleitungsqualifizierung - Blended Learning



wie ausführlich die vermittelten Informationen sein sollen und welchen Kenntnisstand die Teilnehmenden haben.

Es folgt eine **eintägige Veranstaltung**, in dem der Prozess der Lernbegleitung von den Teilnehmenden beispielhaft in **Übungen** in Zweier- oder Dreier-Gruppen durchgeführt wird. Mit verschiedenen Fallstudien schafft man eine Grundlage für vielfältige Situationen. Besonders wichtig ist, dass ausreichend Zeit für eine Reflexion des bislang Gelernten und der praktischen Übungen eingeplant wird. Dadurch werden viele Lerneffekte nochmals explizit gemacht, also ins Bewusstsein gerufen<sup>9</sup>.

Nachdem die Lernbegleiter:innen ihre Aufgabe im Unternehmen aufgenommen haben, ist es – wie bereits beim kompakten Format beschrieben – sinnvoll, sie nochmal für **Reflexion und gegenseitiges Sparring** zusammenzubringen. Im Blended Format wird dies durch zwei „Checkpoint“-Webinare im Abstand von je drei Monaten erreicht. Hier sind Nachfragen, Erfahrungsaustausch und Netzwerken möglich und erwünscht.

## Begleitung des Trainings

Insbesondere beim Blended-Format ist es wichtig zu klären, **wie der Lernprozess begleitet** wird. Wie und wann können Trainer:innen erreicht werden? Gibt es ein Forum, in dem sich die Teilnehmenden austauschen können? Wie wird die asynchrone (also nicht gleichzeitige) Online-Interaktion gefördert?

Grundsätzlich bietet es sich an, dass die **zukünftigen Lernbegleiter:innen sich im eigenen Lernprozess begleiten**. So sammeln sie bereits während des Trainings erste Erfahrungen. Ein zweiter Vorteil ist, dass sich Tandems mit intensiver Beziehung bilden. Sie können sich über das Training hinaus helfend zur Seite stehen.



### Andere Formate

Die Qualifizierung hat in der Praxis auch in einem virtuellen Klassenzimmer bereits funktioniert. Positiv zu bewerten ist es auch, wenn die angehenden Lernbegleiter:innen während der Qualifizierung Erfahrungen mit den **unternehmenseigenen Lernsystemen** machen können. Mit „Lernsystemen“ sind hierbei sowohl eigene Lernmanagementsysteme (LMS) wie auch Kommunikationsplattformen (zum Beispiel MS Teams, zoom, slack, ...) gemeint.

### Zusammenfassung

Die Lernbegleitung ist ein effektives Konzept für eine wirksame Weiterbildung. Das gilt besonders dann, wenn sie mit der Einführung neuer Lernformen, Lerntechnologien oder einer Lernkulturentwicklung verbunden wird. Mit der Begleitung auf Augenhöhe schafft sie Interesse und Durchhaltevermögen bei den Beschäftigten und entlastet Personalabteilung und Betriebsrat.

Dies gereicht letztlich zum Vorteil aller Beteiligten. Das Unternehmen profitiert stärker von seinen eingesetzten Mitteln zur Weiterbildung. Bei gleichen Kosten wird ein Ergebnisplus im Sinne einer Anwendung des Gelernten erreicht. Die Beschäftigten sichern und stärken ihre Beschäftigungsfähigkeit. Personalabteilung und Betriebsrat erhalten tatkräftige Unterstützung in der Organisation der (neuen) Weiterbildung.

Die Lernbegleiterinnen und -begleiter selbst schließlich bauen ihre Kompetenzen aus. Sie erfüllen eine wichtige, idealerweise anerkannte Rolle im Betrieb. Sie ermöglichen erst den Übergang von einem passiv-konsumorientierten Lernen hin zu einem proaktiv-interaktiven Lernen, einem Lernen der Zukunft.



## Wir sind für Sie da: Leistung der AgenturQ

Weitere detaillierte Informationen zur Grundidee der Lernbegleitung sowie umfassende Beschreibungen möglicher Ausbildungsinhalte und -programme finden Sie auch in diesen Publikationen der AgenturQ:

- [Prospektive Weiterbildung für Industrie 4.0](#)
- [Praxisleitfaden zum Projekt GRiW \(Lernberatung und Multiplikatoren\)](#)
- [Lernberater für das Lernen im Prozess der Arbeit](#)

Die AgenturQ bietet Unternehmen und Betriebsräten auf Grundlage des [Tarifvertrags zur Qualifizierung](#) Beratungsleistungen an. Mit unserem Beratungspaket „Einsetzen“ unterstützen wir Sie über mehrere Termine bei der Einführung unserer erprobten Konzepte, wie der Lernbegleitung, in Ihrem Betrieb.

Wir passen das Konzept auf Ihre Bedarfe an und begleiten Sie von der Konzeption bis zur Durchführung eines Piloten. Bei Bedarf stehen wir Ihren internen Trainer:innen bei einer ersten Maßnahme zur Seite oder vermitteln Ihnen passende Kontakte aus unserem Netzwerk.

Eine ausführliche Beschreibung der Leistungen der AgenturQ im Rahmen des Beratungspaketes „Einsetzen“ finden Sie als PDF-Datei [hier](#). Weitere Informationen zu unserem Beratungsangebot finden Sie unter [www.agenturq.de/beratung](http://www.agenturq.de/beratung). Unser erstes Gespräch ist immer kostenlos. Südwestmetall-Mitgliedsbetriebe erhalten unser gesamtes Angebot kostenfrei.



## Tipps zum Weiterlesen

### Lernprozess

Sebastian Anselmann und Prof. Dr. Uwe Faßhauer definieren den Lernprozess aus theoretischer Sicht. Genauso gehen sie auf das informelle Lernen ein und zeigen verschiedenste Variante des Lernens am Arbeitsplatz auf.

- <https://kurzelinks.de/xckl>

### Lernziele und Lernergebnisse

Für wb-web, ein Informationsangebot des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) zeigt Angelika Gundermann, was Lernziele sind. Sie erklärt, wie man sie untergliedert und erarbeitet und mit Lernergebnissen verknüpft.

- <https://kurzelinks.de/wvvr>.

### Vom Trainer zum Lernbegleiter – ein grundlegender Rollenwechsel

Werner Sauter setzt seine Definition von Lernbegleitung in Zusammenhang mit aktuellen Veränderungen. Er listet die wichtigsten Punkte zur Rolle, zu den Aufgaben und zu notwendige Kompetenzen von Lernbegleiter:innen auf.

- <https://kurzelinks.de/3dks>.

### Lernprozessbegleitung in der Praxis

Eine Einführung zur Lernbegleitung gibt auch die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB München). In der umfassenden Publikation (302 Seiten!) sind auch vier Praxisbeispiele enthalten.

- <https://kurzelinks.de/numy>.

### Unterstützten Sie Lernen: Lernbegleiter:innen ausbilden.

In diesem knappen Leitfaden der AgenturQ sind die zentralen Fakten zur Lernbegleitung zusammengefasst. Praktiker:innen finden dort weitere, detaillierte Vorschläge zum Vorgehen bei der Auswahl und Ausbildung von Lernbegleiter:innen.

- <https://kurzelinks.de/wrn4>.

## Quellen

- a Alammary, Ali (2019): Blended learning models for introductory programming courses: A systematic review. PLOS ONE 14(9): e0221765. Online verfügbar: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0221765>
- b Arnold, Rolf & Stroh, Christiane (2020): Neue Methoden betrieblicher Bildungsarbeit. In: R. Arnold; A. Lipsmeier und M. Rohs (Hrsg.), Handbuch Berufsbildung (S. 411-425). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- c Deci, Edward. L., & Ryan, Richard. M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- d Diep, Anh Nguyet & andere (2019): Adult learners' needs in online and blended learning. Australian Journal of Adult Learning, 59(2), 223-253. Online verfügbar: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1235812.pdf>
- e Hein, Julia, Kohler, Lea, Dickhäuser, Oliver (2019): Berufliches Lernen von Wissenschaftler(inne)n: Zeitmanagement als Moderator des Zusammenhangs zwischen Lernzielen und Lernergebnis. Open Access paEpsy - Fachtagung der Pädagogischen und Entwicklungspsychologie (Leipzig, Germany) [Präsentation auf Konferenz]. Online verfügbar: <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/52755/>
- f Knowles, Malcolm S., Holton, Elwood F. III & Swanson, Richard A. (2007): Lebenslanges Lernen. Andragogik und Erwachsenenlernen. 6. Auflage. München ; Heidelberg : Elsevier, Spektrum Akademischer Verlag, S.125-225. Online verfügbar: [https://www.pedocs.de/volltexte/2009/748/pdf/978\\_3\\_8274\\_1699\\_5\\_Knowles.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2009/748/pdf/978_3_8274_1699_5_Knowles.pdf)
- g Moskaliuk, Johannes (2011): Wissensspirale: Von implizit zu explizit. wissens.blitz (37). Online verfügbar: [https://wissensdialoge.de/wissensspirale\\_nonaka](https://wissensdialoge.de/wissensspirale_nonaka)
- h Müller, Florian H. (2006): Interesse und Lernen. In: REPORT Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 2006(1): Lehr-/Lernforschung, S. 48-62. Online verfügbar: <http://www.die-bonn.de/id/3340>
- i Röben, Peter, Schenk, Sandra & Dressel, Gerald (2008): Lernberater für das Lernen im Prozess der Arbeit. Stuttgart: AgenturQ. Online verfügbar: <https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/heft4.pdf>



- j Tayebinik, Maryam & Puteh, Marlia (2012): Blended Learning or E-learning? International Magazine on Advances in Computer Science and Telecommunications, 3(1), 103-110. Online verfügbar: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2282881&download=yes](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2282881&download=yes)
- k Webler, Wolff-Dietrich (2005): „Gebt den Studierenden ihr Studium zurück!“ Über Selbststudium, optimierende Lernstrategien und autonomes Lernen (in Gruppen). In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 23(1), S. 22-34. Online verfügbar: [https://www.pedocs.de/volltexte/2017/13560/pdf/BZL\\_2005\\_1\\_22\\_34.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2017/13560/pdf/BZL_2005_1_22_34.pdf)





# Anhang

### Checkliste Lernformen: Angebot und Nutzung im Unternehmen

Weiterbildung ist mehr als das klassische Seminar – weit mehr. Die Vielfalt der Lernmöglichkeiten ist schier unendlich. Welche dieser Formen wird in Ihrem Unternehmen angeboten und/oder genutzt?

Lernformat		Wird vom Unternehmen angeboten	Wird von Beschäftigten genutzt
Internet-Lernen	Googeln		
	Interne Wikis		
	Foren		
	Chats		
	Soziale Netzwerke		
	Blogging		
	Micro-Blogging (zum Beispiel Twitter)		
Digitales Lernen	Lernen am PC - mit Trainer:in, zum Beispiel Webinar		
	Lernen am PC - ohne Trainer:in, zum Beispiel (Internet-)Lernprogramme/WBT		
	Online-Kurs mit vielen Teilnehmenden und festen Terminen ("MOOC")		
	Online-Kurs mit vielen Teilnehmenden und festen Terminen ("MOOC")		
	Online-Kurs mit vielen Teilnehmenden im Selbststudium ("MOOC")		
	Online-Kurs mit begleitendem Forum o. ä.		
	Online-Kurs zum Selbststudium		
	Lernvideos		
	Podcast anhören		
	Mini-Lerneinheiten ("Nuggets")		
	Virtuelle Welten		
	Formate mit Online- und Präsenzeinheiten		
Digital-Workshops			



Lernformat		Wird vom Unternehmen angeboten	Wird von Beschäftigten genutzt
Passive Events	Fachkonferenz		
	Fachkonferenz (um zu Netzwerken)		
	Kongressbesuch		
	Kongressbesuch (um zu Netzwerken)		
	Messebesuch		
Spielerisches Lernen	Planspiel		
	Digitales Planspiel		
	Rollenspiel		
	Experimentieren und ausprobieren		
	Digitale Lernspiele/Simulationen (alleine)		
	Digitale Lernspiele/Simulationen (mit anderen/als Team)		
Klassische Lernformate	Internes Seminar		
	Interne Schulung		
	Externes Seminar		
	Externe Schulung		
	Zertifikatslehrgang		
	Abschlussorientierte Lerneinheiten		
	Workshops		
	Vorträge		
Beratungsbastriertes Lernen	Lerntandem/-partnerschaft		
	Mentoring/Paten		
	Coaching-Einheit		
	Coaching über einen längeren Zeitraum		
	Kollegiale Fallberatung		
	Supervision		



Lernformat		Wird vom Unternehmen angeboten	Wird von Beschäftigten genutzt
Lernen von anderen	Unterweisung durch die Führungskraft/Kolleginnen und Kollegen		
	Austausch mit Kolleginnen und Kollegen		
	Netzwerken		
	Diskussionsrunden/-gruppen		
	Digitale Diskussionsrunden/-gruppen		
	Beispiellösungen von anderen kennenlernen		
Lernen mit anderen / Gruppenlernen	Gremienarbeit		
	Kreativ-Arbeit (zum Beispiel Brainstorming)		
	Lern-/Übungsgruppen (Community of Practice, Qualitätszirkel usw.)		
	Distanz-Lerngruppen (zum Beispiel mit Kolleginnen/Kollegen von anderen Standorten)		
	Lerninseln		
	Barcamp		
	Digitales Barcamp		
Lernen durch Lesen	Zeitschriften lesen		
	E-Paper (digitale Zeitschriften) lesen		
	Zeitschriften lesen		
	E-Paper (digitale Zeitschriften) lesen		
	Bücher lesen		
	E-Books lesen		
	Fallstudien bearbeiten		



Lernformat		Wird vom Unternehmen angeboten	Wird von Beschäftigten genutzt
Arbeitsbasiertes Lernen	Herausfordernde Aufgaben		
	Herausfordernde Team-Aufgaben		
	Herausfordernde Projekte		
	Übernahme von Aufgaben mit mehr Verantwortung (Job Enrichment)		
	Projektbasiertes Lernen		
	Learning by Doing/Arbeits- und Lernprojekte		
	Übernahme weiterer Aufgaben (Job Enlargement)		
	Zeitweiser Wechsel des Arbeitsplatzes (Job Rotation)		
	(De-)Montage von Produkten, Maschinen, u. ä.		
	Fokussierte Beschäftigung mit einem Thema		
	Fokussierte Beschäftigung mit einem Thema		
	Beobachtung		
	Gezielte Reflexion		
	Freie Gruppenarbeit		
Strukturierte Gruppenarbeit			
Digitale Zusammenarbeit			
Kreation	Themen (für sich selbst oder andere) aufbereiten		
	Eigene digitale Lernmaterialien erstellen		
	Eigenes Lernmaterial erstellen (Video, Post, Leitfaden u. v. m.)		
	Gemeinsam Lernmaterialien/-konzepte erstellen (Video, Post, Leitfaden u. v. m.)		



## Impressum

### Herausgeber:

**AgenturQ - Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung  
in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.**

Lindenspürstr. 32

Tel: 0711 - 365 91 88-0

Fax: 0711 - 365 91 88-14

[info@agenturq.de](mailto:info@agenturq.de)

[www.agenturq.de](http://www.agenturq.de)

### Autor:

Matthias Binder

[binder@agenturq.de](mailto:binder@agenturq.de)

Tel: 0711 – 365 91 88-12

### V. i. S. d. P.:

Geschäftsführer Dr. Stefan Baron

Stand: Juni 2021





**Agentur zur Förderung der beruflichen  
Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie  
Baden-Württemberg e.V.  
Stuttgart**

Eine gemeinschaftliche Einrichtung von



Bezirk  
Baden-Württemberg

**SÜDWESTMETALL**

