



Prof. Dr. Antje Barabasch ist Forschungsleiterin an der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung EHB.

EHB

*«Lernenden-Teams
sind eine Art
Talentförderung»*

Die Arbeitswelt wird komplexer, digitaler, vernetzter. Lernenden-Teams seien eine ideale Möglichkeit, talentierte Jugendliche darauf vorzubereiten, findet Antje Barabasch. Die Professorin an der EHB spricht im Interview mit dem BCH über Fehlerkultur, Grenzen und künftige Ausbildungsformen.

FOLIO: Bei Lidl und Migros führen Jugendliche einen Laden ganz alleine. Die Post stellt den Lernenden eine Filiale zur Verfügung. Die SBB setzt auf Juniorteams. Und beim Stämpfli Verlag begleiten die Jugendlichen ganze Magazine selbstständig – von der Akquise bis zum Druck. Lernenden-Teams scheinen hoch im Kurs zu sein!

Antje Barabasch: Dieser Eindruck täuscht nicht. Die Betriebe sammeln bereits Erfahrungen mit unterschiedlichen Formen von Lernenden-Teams in der Ausbildung.

Warum?

Es ist eine sehr gute Möglichkeit, Lernenden Verantwortung zu übergeben und sie an die realen Arbeitsprozesse in einer geschützten Umgebung heranzuführen. Sie lernen durch die praktische Arbeit Handlungsspielräume kennen, können Arbeitsprozesse aktiv selbst gestalten und erproben sich in vielfältigen Arbeitssituationen. Das ist eine ideale Form, um sich persönlich weiterzuentwickeln, die eigenen Grenzen kennen zu lernen und die eigenen Stärken wahrzunehmen.

Die Lernenden tragen eine grosse Verantwortung, stehen im direkten Kundenkontakt und generieren relevanten Umsatz. Von Seiten der Unternehmen braucht es Vertrauen in die Lernenden.

Ja, und zwar gegenseitig. Die Lernenden müssen sich selbst und den

Coaches vertrauen. Und die Betreuenden müssen den Lernenden vertrauen. Es braucht eine sehr ausgeprägte Fehlerkultur. Die Jugendlichen dürfen Fehler machen – das Wichtigste dabei ist, wie sie damit umgehen. Sie müssen Fehler zeitnah melden und offen dazu stehen. Das ist ein wichtiger Grundstein und ein Lernprozess. Denn in Schulen herrscht ja oft eine gegenständige Kultur. Fehler sind verpönt und werden mit einer schlechten Note abgestraft.

Aus Fehlern lernen: Diese Art der Kompetenzen wird auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger. Lässt sich sagen, dass Lernende aus Lernenden-Teams besonders gut auf den künftigen Arbeitsmarkt vorbereitet werden?

Routinetätigkeiten werden künftig an Bedeutung verlieren. Die Arbeitswelt wird vernetzter, komplexer, digitaler. Im Team koordiniert zu arbeiten, in verschiedenen Kontexten gut kommunizieren zu können, kritisch oder kreativ zu denken, Menschen zu führen – das sind wichtige Skills. Daher sind Lernenden-Teams ein guter Weg, um die Jugendlichen auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten. Doch dieser Weg ist nicht für alle geeignet. Er ist den Talentierten vorbehalten.

Sind Lernenden-Teams also eine Art der Talentförderung?

Ja, auf jeden Fall. Es ist eine Massnahme in den Unternehmen, um Talente zu

fördern und mit einer spannenden Ausbildung an das Unternehmen zu binden; übrigens auch, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Betriebe prüfen bereits im Vorfeld sehr genau, wie es um die Motivation und

Lernendenteams werden nicht flächendeckend zur Anwendung kommen.

den Teamgeist der Jugendlichen steht. In Lernenden-Teams gelangen nur solche, die herausgefordert werden wollen, schnell lernen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Damit lässt sich die Gefahr einer Überforderung bereits von Anfang an ausschliessen. Oder anders gefragt: Wo sehen Sie die Grenzen dieser Ausbildungsform?

Ich sehe eigentlich wenig Grenzen, sondern aus Sicht der Jugendlichen hauptsächlich Chancen. Es ist eine wunderbare Möglichkeit, früh in den realen Arbeitsmarkt einzusteigen und trotzdem einen geschützten Lernrahmen zu haben. Für die Unternehmen sieht die Situation etwas anders aus. Da ist die Motivation des Betreuungspersonals entscheidend für die Umsetzung und den Erfolg dieser Ausbildungsform. Mit den Coaches steht und fällt das Konzept.

«Es ist eine wunderbare Möglichkeit, früh in den realen Arbeitsmarkt einzusteigen und trotzdem einen geschützten Lernrahmen zu geniessen.»

Die ersten Lernenden-Teams sind Anfang der 2000er-Jahre im öffentlichen Verkehr und in der Industrie entstanden. Die Telekommunikation folgte. Für welche Branchen eignet sich diese Form von Ausbildung besonders? Wir haben im Rahmen unserer Lernkulturstudie fünf Branchen untersucht.

«Es braucht eine sehr ausgeprägte Fehlerkultur.»

Gerade in der Telekommunikation, bei der Post, im öffentlichen Verkehr und im Detailhandel haben sich die Lernenden-Teams sehr gut etabliert. In der Pharmabranche, beispielsweise bei Roche, sind erste Versuche im Gange; der Konzern hat vor Kurzem ein Co-Lab eingerichtet. Grundsätzlich gibt es keine Branche, die nicht mit Lernenden-Teams arbeiten könnte. Die Frage ist, ob das Unternehmen den Zusatzaufwand nicht scheut und die zusätzlichen Räumlichkeiten stellen kann. Bei einzelnen Betrieben lassen die Arbeits- und Lernbedingungen diese Art von Förderung auch nicht zu.

Für Lernenden-Teams braucht es eine gewisse Grösse. Wie können kleinere KMU ihre Jugendlichen einbinden?

Da sind Kreativität und Wille gefragt. Kleinere Unternehmen könnten sich beispielsweise zusammenschliessen und überbetriebliche Ausbildungsformen gestalten. Oder sie adaptieren den Grundgedanken auf ihren Betrieb und übergeben beispielsweise zwei Lernenden ein eigenes Projekt. Da sind die Möglichkeiten sehr vielfältig.

Werfen wir einen Blick in die Zukunft: Werden sich Lernenden-Teams in der Ausbildung durchsetzen?

Es ist durchaus vorstellbar, dass es künftig mehr Lernenden-Teams geben wird. Dafür müssen jedoch verschiedene Voraussetzungen gegeben sein: Schulen müssten die Jugendlichen vermehrt auf sehr selbstständiges, eigenverantwortliches Arbeiten vorbereiten. Unternehmen müssten Ressourcen zur Verfügung stellen. Und externe Kunden müssten sich auf solche Experimente einlassen. Realistischerweise wird es aber so sein, dass eine Mehrheit der Lernenden Führung und Anleitung braucht – mehr als es bei Lernenden-Teams der Fall ist. Daher wird diese Form der Ausbildung nicht flächendeckend zur Anwendung gelangen.

Was sind alternative Formen, um die Jugendlichen auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten?

Lernende brauchen auch künftig geschützte Lernräume, um die Arbeitswelt kennen zu lernen und sich darin bewegen zu können. Simulationszentren und Simulationsübungen bieten ein sicheres Umfeld, in dem ausprobiert und dazu gelernt werden darf. Künftig könnten auch digitale Tools wie Virtual Reality, Augmented Reality oder die Arbeit mit kommentierten, also so genannten Annotated Videos wichtige Hilfsmittel werden. Klar ist: Es wird in der Ausbildung innovative Lösungen brauchen, um dem schnellen Wandel in der Arbeitswelt gerecht zu werden.

Die EHB untersucht in verschiedenen Projekten und Publikationen neue Lernkulturen am Arbeitsplatz. Unter diesem Link finden Sie weiterführende Informationen:

↳ [Berufspraktische Ausbildung heute – Untersuchung neuer Lernkulturen am Arbeitsplatz | EHB](#)

Zur Person

Prof. Dr. Antje Barabasch ist Leiterin des Forschungsschwerpunktes «Lehren und Lernen in der Berufsbildung» und des Forschungsfeldes «Lernkulturen und Didaktik» an der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung (EHB). In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen innovative Lernkulturen in der Aus- und Weiterbildung, Kreativitätsförderung in der Berufsbildung, Vergleichsforschung und Policy Transfer sowie Digitalisierung.