

Frühling 2015 | Nr. 87

# ALFA-FORUM

Zeitschrift für Alphabetisierung und Grundbildung

Mit heraus-  
nehmbaren  
Kursmaterialien

ALFA-FORUM | 27. Jahrgang | ISSN 1435-0793 | ISBN 978-3-929800-31-9 | Hrsg.: Bundesverband Alphabetisierung- und Grundbildung e.V.

Grundbildung am Arbeitsplatz –  
Chancen und Grenzen

## VORWORT

# Sehr geehrte Abonentinnen und Abonnenten, liebe Leserinnen und Leser,



Ellen ABRAHAM

Vom ersten ALFA-Rundbrief 1985 bis zum ALFA-FORUM Nr. 86 im Jahr 2014 – also fast 30 Jahre – lag die Verantwortung für die Veröffentlichung sach- und fachgerechter Informationen zunächst zum Thema Alphabetisierung und später auch zum Thema Grundbildung in den Händen von Peter HUBERTUS. Es gelang ihm im Laufe der Jahre beide Themenfelder übergreifend deutschlandweit und auch aus europäischer Sicht in den Focus zu stellen, mit interessanten Schwerpunktthemen Autoren für die Fachbeiträge zu gewinnen und das ALFA-FORUM zu der themenzentrierten deutschen Fachzeitschrift zu machen. Ich spreche sicherlich auch in Ihrem Namen, wenn ich mich – stellvertretend für die Kollegen und Kolleginnen – dafür sehr herzlich bei Peter HUBERTUS bedanke! Aufgrund struktureller Veränderungen im BVAG ist es ihm leider nicht möglich, die Redaktion des ALFA-FORUM weiterhin zu betreuen. Das

hieß für den Vorstand: Sucht jemanden, der diese Arbeit als Auftragsarbeit übernehmen kann... Nun, da das ALFA-FORUM Nr. 87 fertig ist, kann ich sagen – unsere Suche war sehr erfolgreich! Wir freuen uns, Frau Dr. Ann-Kristin IWERSEN und Herrn Thomas MEIER-AHRENS vom Zentrum für interkulturelle Bildung und Arbeit (ZiB e.V.) für den Auftrag gewonnen zu haben!

Vielen Dank auch an die Autoren und Autorinnen, die mit ihren (Fach-)Beiträgen Impulse zum Nach-Fühlen, Nach-Denken, Nach-Machen und Weiter-Entwickeln geben.

Sie haben Fragen, Ideen, Wünsche? Rufen Sie mich an: 0162 44 39 484 oder schreiben Sie mir: [ellen.abraham@freenet.de](mailto:ellen.abraham@freenet.de).

Es grüßt Sie vielmals

*Ellen Abraham*

Vorstandsvorsitzende

## INHALT

02 VORWORT

04 EDITORIAL

05-63 THEMA

05 Arbeitsplatzorientierte Grundbildung für Geringqualifizierte aus Sicht von Personalexperten – Anforderungen, Angebote, Erfolgsfaktoren  
| Helmut E. KLEIN und Sigrid SCHÖPPER-GRABE

08 Grundbildung am Arbeitsplatz zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Eine skeptische Betrachtung  
| Karl-Heinz JANSSEN und Ralf NICKEL

11 – AoG-Einzelcoaching –  
Ein vielversprechendes Format der arbeitsorientierten Grundbildung  
| Kevin FOLGER und Thomas AIGNER

- 14      Wie lässt sich arbeitsorientierte Grundbildung breitenwirksam umsetzen?  
| Friedhelm KEUKEN und Rosemarie KLEIN
- 20      **AoG-Coaching als neues Angebotsformat in der Arbeitsorientierten Grundbildung!?**  
| Rosemarie KLEIN und Melanie RUDOLPH
- 26      Förderliche und hinderliche Faktoren für die erfolgreiche Durchführung einer  
Grundbildungsmaßnahme am Arbeitsplatz  
| Carola RIECKMANN
- 32      Entwicklung neuer Angebotsformate im Bereich Finanzielle Grundbildung als Dialog  
zwischen Sozialer Arbeit und Erwachsenenbildung  
| Monika TRÖSTER und Ewelina MANIA
- 36      Arbeitsplatzorientierung und Arbeitsprozessintegration:  
Gestaltungselemente einer zukunftsorientierten Grundbildung im Betrieb  
| Albrecht IWERSEN und Susanne IWERSEN-SIOLTSIDIS
- 40      „Grundbildungssensible“ Potenzialanalyse im Jobcenter als Bedingung für  
arbeitsplatzorientierte Grundbildung erwerbsfähiger Leistungsberechtigter  
| Barbara DIETSCHKE
- 44      Förderung von Health Literacy bei funktionalen Analphabeten durch Sensibilisierung  
von Health Professionals  
| Thomas FENZL, Gloria SAGMEISTER, Philipp MAYRING, Beate GFRERER
- 50      Alpha-Paten: Modulare Fortbildung des Projekts BASIC in Kooperation  
mit dem Jobcenter Frankfurt am Main  
Qualifizierung von innerbetrieblichen Multiplikatoren zum Thema „Alphabetisierung und  
Grundbildung“  
| Liliya WÖLFLE
- 54      Unternehmen und Beschäftigte sensibilisieren – Ein Klima des Lernens entwickeln  
| Michael LÜDTKE und Björn SCHULZ
- 58      Einzelunterricht am und für den Arbeitsplatz – Eine sinnvolle Variante in der  
Grundbildung?  
| Andreas KLEPP
- 62      Grundbildung wird in Rheinland-Pfalz groß geschrieben  
| Sabine CARON

## 64 – 71      BEITRAG

- 64      Eine Geschichte zum Welt-Tag des Buches – Einmal Schnitzel mit Buch  
| Marion DÖBERT
- 68      Von der Dunkelheit ins Licht  
Licht-Symbolik im Kampf gegen den Analphabetismus  
Ein essayistischer Beitrag zum Internationalen Jahr des Lichts  
| Jürgen GENUNEIT

# AoG-Coaching als neues Angebotsformat in der Arbeitsorientierten Grundbildung!?

| von Rosemarie KLEIN und MELANIE RUDOLPH

Coaching ist als Unterstützungs- und Beratungsleistung in Unternehmen mehr oder weniger ausschließlich für die Ebene der Führungskräfte in Unternehmen reserviert. Dies wird auch im Selbstverständnis der Coaching-Anbieter deutlich, wenn es heißt: „Coaching richtet sich an eine bestimmte Person mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben“ ([www.coaching-report.de/definition-coaching.html](http://www.coaching-report.de/definition-coaching.html)) Coaching für gering Qualifizierte mit einem Bedarf an Arbeitsorientierter Grundbildung – AoG – stellt also ein neues Feld dar, zu dem bisher wenig gesicherte Erkenntnisse vorliegen. Der Beitrag will mit der Darstellung von Fallbeispielen zeigen, welche Chancen ein Coaching in AoG-Angeboten bietet und welche Stolpersteine bei der Umsetzung bedacht werden sollten. Hintergrund bildet das Verbundprojekt SESAM (siehe Beitrag KEUCKEN/KLEIN in dieser Ausgabe).

## Zum Verständnis von Coaching

Ursprünglich hat der Begriff Coach nichts mit Beratung oder Unterstützung zu tun, es ist nur der englische Begriff für „kutschieren“ ist also etymologisch mit dem Wort „Kutsche“ (engl. „coach“) verwandt: „Das Wort ist in der englischen Sprache seit 1556 nachgewiesen und kommt aus dem Ungarischen.“ (FISCHER-EPE 2004, 16) 1848 wird es erstmalig in einem Lernkontext genannt und stellt die Bezeichnung eines privaten Tutors für Studierende dar (vgl. ebenda).

Im Coaching geht es „immer gleichzeitig um zwei Perspektiven: Person und Rolle. Der Coach versucht, mit dem Klienten Lösungen zu finden, die der Rollenanforderungen gerecht werden und gleichzeitig zur Person passen.“ (ebd., 19) Um im ursprünglichen Wortsinn zu bleiben: „Eine Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um auf den Weg zu kommen und ein Ziel schneller und bequemer zu erreichen als zu Fuß. Der Benutzer bedient sich dieses Hilfsmittels, entscheidet aber selbst über die Richtung bzw. das Reiseziel. Der Kutscher kennt die Wege, kann Entfernungen und Reisezeiten einschätzen, sorgt für die Qualität des Vorankommens und für angemessene Pausen.“ (ebd., 208) Coaching unterscheidet sich von anderen Beratungs- und Unterstützungsformen dadurch, „dass vor allem das berufliche Handeln im Vordergrund steht.“ (BRINKMANN 2000, 10)

Man ist versucht, von einer „Demokratisierung des Coachings“ zu schreiben, wenn es jetzt auch als Unterstützungsform für diejenigen praktiziert wird, die bisher kaum im Fokus betrieblicher Personalpolitik und -entwicklung standen. Ein einheitliches Begriffsverständnis von Coaching existiert nicht, was sich auch daraus begründet, dass Coaching in unterschiedlichen Feldern (z.B. Sport,

Unternehmen, Esoterikbranche) mit unterschiedlichen Zielsetzungen praktiziert wird (z.B. Leistungssteigerung, Kompetenzerweiterung, persönliche Stabilisierung). Darüber hinaus „fehlen einheitliche Qualitätsstandards. In Ländern wie Frankreich oder Großbritannien gibt es einen oder zwei Coachingverbände; in Deutschland sind es mehr als 20, und alle haben ihre eigenen Zertifikate.“ (K. WEHRLE im Manager-Magazin vom 24.4.2007)

Wir wollen an dieser Stelle keine Definition von Coaching liefern, sondern hoffen vielmehr, dass sich unser Verständnis aus der Vorgehensweise in den Fallbeispielen erschließt. In unserem Netzwerk ‚AoG-Netz-NRW‘ ([www.aog-netz-nrw.de](http://www.aog-netz-nrw.de)) sprechen wir manchmal von AoG-Lerncoaching, das sich aus den Wörtern „Lernen“ und „Coaching“ zusammensetzt, weil es in der Arbeitsorientierten Grundbildung darum geht, den Beschäftigten zu ermöglichen, ihren Lernprozess in hohem Maße mit zu bestimmen und zu steuern und darum, Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen (vgl. KLEIN/REUTTER 2005). Coaching soll darauf verweisen, dass es in unseren Praxen tatsächlich beraterisches Vorgehen geht, bei dem die Entwicklung des Beschäftigten im Vordergrund steht. Den Coaching-Begriff haben wir dem Beratungsbegriff vorgezogen, weil er in Betrieben bekannter und anschlussfähiger erscheint.

## AoG-Coaching warum?

Im SESAM-Projekt hat es sich gezeigt, dass Coaching in der AoG nicht selten die adäquate Intervention darstellt, um die bedarfsorientierten Lernprozesse zu initiieren und zu begleiten. Dabei war der Anstoß, diese Form zu erproben, eher pragmatischer Natur. In Klein- und Mittelunternehmen lassen sich i. d. R. nur einzelne Beschäftigte

mit Grundbildungsbedarf identifizieren und diese Bedarfe sind vorrangig auf konkrete Anforderungen am Arbeitsplatz bezogen. Kurse zur Erhöhung der allgemeinen Lese-, Schreib- oder Rechenkompetenz in formalisierten Kontexten stellen also keine Alternative dar.

Die von SESAM durchgeführten Einzel- und Tandem-Coachings (E-C, T-C) machen deutlich, dass der Handlungsansatz und das Format Coaching in der AoG wesentlich mehr erreicht als nur die Verbesserung von Lese-, Schreib- oder Rechenkompetenzen. Prof. Bullinger hat auf der Dortmunder Arbeitsmarktkonferenz im Dezember 2014 Coaching für Langzeitarbeitslose eingefordert mit einer Begründung, die durchaus auch für Geringqualifizierte mit AoG-Bedarf zutrifft. Fachliche und methodische Kompetenzen können durch entsprechende Weiterbildungsangebote gefördert werden, personale und soziale Kompetenzen nur in der Face-to-face-Kommunikation zwischen Coach und Coachee. Bei den Teilnehmenden des AoG-Coachings zeigt sich, dass diese plausibel erscheinende Differenzierung nicht den tatsächlichen Bedarfen gerecht wird. Das AoG-Coaching hat gezeigt, dass die Förderung fachlicher, methodischer, personaler und sozialer Kompetenz in einer Hand liegen sollte, weil die Wechselwirkungen zwischen diesen Kompetenzbereichen offensichtlich sind. Dies soll an zwei Fallbeispielen mit Blick auf die Anlässe und Auslöser für AoG-Coaching verdeutlicht werden.

**Anlässe/Auslöser für AoG-Coaching – zwei Fallbeispiele**  
*Frau X., gelernte Buchhalterin mit einer akademischen Zusatzqualifikation als Ökonomin und jahrelanger Berufserfahrung in ihrem Herkunftsland sucht nach Wegen, um nach der Einreise von Russland nach Deutschland in ihrem Ursprungsberuf Fuß zu fassen. Sie ist bereits neun Jahre in Deutschland, hat zwei Kinder bekommen und beherrscht die deutsche Sprache gut. Jedoch waren ihre Bemühungen, einen passenden Arbeitsplatz zu finden, nicht erfolgreich, so dass sie sich gezwungen sah, Hilfstätigkeiten als Packerin und als Reinigungskraft nachzugehen. Nach dem sie eigenständig einige Hürden beim Arbeitsamt genommen hatte, gelang es ihr, eine Weiterbildung zur kaufmännischen Fachkraft zu bekommen. Sie hoffte, so ihre Chancen auf einen anspruchsvollen und interessanten Arbeitsplatz zu verbessern, war jedoch mittlerweile durch die Misserfolgserfahrungen sehr verunsichert. Sie suchte eine Weiterbildungsberatungsstelle auf, um Unterstützung zum Bestehen der anstehenden Prüfung und bei der dann folgenden erneuten Arbeitssuche zu bekommen. Die Beraterin vermittelte Frau X ein Einzelcoaching. Ziel sollte es sein, Frau X in der Vorbereitung auf die anstehende Prüfung zu begleiten und zu stärken. In der Anfangsphase des Coachings zeigte sich jedoch, dass die Bedarfe und die Lernziele noch einmal überprüft werden mussten. Ein ganz zentrales Thema*

*wurde die biographisch erlebte Diskrepanz zwischen ihrer sehr positiven beruflichen Entwicklung in Russland und ihren andauernden Misserfolgen bei der Suche nach einem qualifizierten Arbeitsplatz in Deutschland, die zu einer tiefen Verunsicherung geführt hatte. Es zeigte sich, dass sie fachlich keinerlei Probleme mit dem Bestehen der Prüfung haben würde, weshalb die Prüfungsvorbereitung im engeren Sinne als Ziel obsolet wurde. Vielmehr ging es um zwei Bedarfe: die Weiterentwicklung schriftsprachlicher Kompetenzen, um für das prüfungsrelevante berufliche Handlungswissen mehr Sicherheit zu gewinnen, und insbesondere um die Frage, wie es nach bestandener Prüfung doch möglich werden könnte, eine anspruchsvollere Tätigkeit zu bekommen, wie eine erfolgversprechende Bewerbung zu gestalten sei und wie sie mit interkulturellen Konflikten umgehen kann.*

Dieses Fallbeispiel zeigt, dass der zunächst definierte Anlass bzw. Auslöser für ein AoG-Coaching im Anfangsprozess bereits weiter differenziert werden musste. Es zeigte sich früh, dass die auf Fach- und Arbeitssprache zielende Prüfungsvorbereitung nicht den eigentlichen Kern traf. Vielmehr war die Stärkung der personalen Kompetenzen Voraussetzung, um eine Beschäftigungsfähigkeit zu erreichen, die die Einlösung ihrer ursprünglichen Ziele ermöglichte.

*Ein weiteres Angebot kam auf einem ganz anderen Wege zustande. In einer Lagerlogistikfirma brachte ein Mitarbeiter dem Betriebsrat gegenüber den Wunsch vor, seine Lese- und Rechtschreibfähigkeiten zu verbessern. Er war sehr unzufrieden mit seinen schriftsprachlichen Kompetenzen, die er in einer Behindertenwerkstatt erworben hatte und die nicht hinreichend waren, um offizielle Briefe zu verstehen und zu beantworten; auch traute er sich nicht zu, den Führerschein zu machen und dort die Prüfung zu bestehen. Sein Wunsch und Ziel war es, mit dem Erwerb von mehr Schriftsprachkompetenz sein Leben selbstständig zu organisieren, ohne auf die Hilfe anderer angewiesen zu sein. Im Unternehmen wurde dieses Anliegen damit verbunden, auch einem weiteren Mitarbeiter eine entsprechende Schulung zu ermöglichen. Dieser Mitarbeiter – hierarchisch in einer höheren Position – hielt den schriftsprachlichen und kommunikativen Anforderungen an seinem Arbeitsplatz und in seiner Funktion nicht stand. Seine diesbezüglichen Versagensängste führten zu Dauerstress mit der Gefahr gesundheitlicher Folgen. Sein direktes Arbeitsumfeld hatte Strategien entwickelt, um für ihn die stressbesetzten Tätigkeiten und damit auch die Verantwortung zu übernehmen. Er nahm das Angebot, an seiner Stresssituation etwas zu ändern, sehr dankbar an. Für beide Beschäftigten wurde ein gemeinsames terminiertes Coaching vereinbart, mit dem Ziel einer je individuellen Förderung.*

Der Blick auf die qualitative Empirie des SESAM-Projektes mit diesem Angebotsformat zeigt, dass die Anlässe für die Inanspruchnahme des AoG-Coachings sehr unterschiedlicher Art waren. Die Weiterentwicklung von schriftsprachlichen Kompetenzen steht jeweils im Zusammenhang mit spezifischen berufsbiographischen Situationen und Entwicklungsvorhaben, wie folgende Tabelle zeigt.

Format	Betrieb	Beschäftigte	Anlass
E-C	Transfergesellschaft	Produktionshelfer	Schriftsprachkompetenz zu verbessern, um die Vermittlungschancen am Arbeitsmarkt zu optimieren
E-C	Transfergesellschaft	Maschinentechner	Lese- und Schreibkompetenzen für eine geplante Weiterbildung verbessern
E-C	Bildungsscheck-Beratungsstelle NRW	Verkäuferin; aktuell in einer Weiterbildung zur kaufmännischen Fachkraft	Schriftsprachkompetenz optimieren, um Prüfung zu bestehen und Chancen auf gute Arbeit zu optimieren
E-C	Metallverarbeitung	Lagerarbeiter	Sprech-, Lese- und Schreibkompetenzen erwerben, um Voraussetzungen für den Erwerb des Hauptschulabschlusses zu erlangen
T-C	Logistik	Teamleiter und Lagerarbeiter Schleifer und Schmiedehilfsarbeiter	Schriftliche und mündliche Kommunikation für interne Arbeitsabläufe verbessern
T-C	Metall	Hilfsarbeiter	Schriftliche Kommunikation verbessern: für Aufstiegsqualifizierung und für stabiles Beschäftigungsverhältnis

Die Anstöße zu den Coachings kamen in vier Fällen von den Beschäftigten bzw. Mitarbeitern in Transfergesellschaften selbst. In zwei Fällen wollten Arbeitgeber bzw. Personaler, dass die Beschäftigten die Anforderungen für die Aufnahme einer Weiterbildung oder für den Erwerb des Hauptschulabschlusses – hier hatte das Coaching lediglich diagnostische Funktion – erfüllen können.

#### Die Realisierung des AoG-Coaching – Fallbeispiel

Der Einstieg in die Förderung der zwei Mitarbeiter im Logistikbereich war erstaunlich leicht, obwohl kein Lehrbuch als Orientierungshilfe zur Verfügung stand, obwohl nach einem Einstufungstest erst einmal nur grobe Lernziele vereinbart wurden und obwohl die schriftsprachlichen Kompetenzen der beiden Mitarbeiter sehr unterschiedlich war. Als hätten sie schon immer darauf gewartet, Wissenslücken endlich zu schließen, sammelten sie schriftsprachliches Material aus dem Arbeitsumfeld, ließen sich auf unterschiedliche Übungen ein und entwickelten schnell eigene Trainingsideen. Der Umstand, dass sie im Unternehmen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen stehen, hatte keine Auswirkungen auf das Lernen. Eher im Gegenteil – sie hatten das Gefühl, im selben Boot zu sitzen, unterstützten sich gegenseitig, ermutigten sich und freuten sich über Lernerfolge des anderen. Doch dies war nur ein Teil des AoG-Coaching. Von hoher Bedeutung waren Gespräche darüber, welche neuen Schriftsprachanforderungen den Berufsalltag prägen und inwiefern der eigene Arbeitsplatz den Umgang mit diesen Anforderungen möglich macht oder dies eher erschwert.

Auch Unsicherheiten und Ängste im Umgang mit schriftsprachlichen Anforderungen waren Thema. Der Bezug zur konkreten Arbeit und zum kollegialen Arbeitsumfeld nahm einen wichtigen Raum ein; beispielsweise wurde es zu einem Lernprojekt, sich um die Einrichtung eines E-Mail Accounts zu bemühen, um bestimmte Arbeitsabläufe selbständig und effektiver bearbeiten zu können. Daraus

entwickelten sich neben schriftsprachlichen Übungen auch kommunikative Trainingseinheiten, denn das Unternehmen neuer Aufgaben sollte selbstständig eingefordert und organisiert werden. Der Erwerb neuer Kompetenzen, wie der Umgang mit E-Mails, bewirkte Veränderungen in der verantwortlichen Abwicklung von Arbeitsabläufen, die auch mit Kollegen kommunikativ und arbeitsorganisatorisch geregelt werden mussten.

Das skizzierte Beispiel zeigt: Zentral für das Gelingen der Coachings ist, dass die Inhalte sich unmittelbar auf die konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes bzw. der angestrebten Arbeit bezogen und die konkreten Bedarfe und Ziele von Beschäftigten- und Arbeitgeberseite konkretisiert und im Prozess immer wieder überprüft und angepasst wurden. Dies galt auch bei den anderen Einzel- und Tandemcoachings im SESAM-Projekt. Dabei – so im skizzierten Beispiel – verändern sich Arbeitsanforderungen und organisatorische Abläufe im Prozess, wird also verändertes Arbeitshandeln direkt praktiziert.

Doch es stecken weitere Herausforderungen im AoG-Coaching, denn das Coaching ist immer auch eine systemische Intervention, es ist konfrontiert nicht nur mit Abläufen, sondern auch mit Unternehmenskulturen, Werten und Einstellungen.

Trotz der von den Vorgesetzten schon nach kurzer Zeit sichtbar werdenden und auch bezeugten positiven Veränderungen der Mitarbeiter blieb ein zunächst nicht leicht zu erklärender Vorbehalt. Einerseits lies das Un-

ternehmen sich auf das AoG-Coaching ein und stellte die Mitarbeiter dafür zwei Stunden/Woche frei, aber: Es lehnte eine Eigenfinanzierung ab und obwohl der AoG-Bedarf auch für weitere Mitarbeiter gesehen wurde, blieb der Vorbehalt gegenüber solchen neuen Angeboten vorerst bestehen. Die Erklärung sollte darin liegen, dass ‚Defizite‘ im Schriftsprachlichen ein absolutes Tabuthema im Unternehmen ist. Keiner sollte etwas über den Inhalt des AoG-Coaching (im Unternehmen als ‚Schulung‘ kommuniziert) wissen.

Dies wirkte sehr konkret in das AoG-Coaching und musste aufgegriffen werden; so beschrieben die Beschäftigten Alltagsszenarien, wie falsch geschriebene Wörter und dadurch entstehende Wortkreationen zur Belustigung führten, wo bspw. der Fehler „manuel“ statt „manuell“ zum Spitznamen „Manuel“ führte. Es gab immer wieder Situationen, wo deutlich wurde, dass Mitarbeiter, die ja nichts von dem AoG-Coaching wissen durften, mit wenig Sensibilität auf schriftsprachliche Lücken reagierten.

Zu den wenigen ‚Eingeweihten‘ zählten die Vorgesetzten, die sich in regelmäßigen Gesprächen sehr interessiert über die Lernthemen und den Lernzuwachs informierten. Zugleich blieb das Schulungsthema ‚Schriftsprache‘ lange fremd und mit Unsicherheiten behaftet und musste immer wieder über die Verbindung mit Arbeit und Arbeitsorganisation verständlich gemacht werden. Auch die beiden Beschäftigten mussten regelmäßig gegenüber ihren Vorgesetzten Auskunft über ihren Lernzuwachs und die Arbeit (mit) dem AoG-Coach geben, und sie wollten wiederum von ihr wissen, ob die beiden Mitarbeiter gut lernen und sie zufrieden ist.

Schon nach fünf Monaten wurden Erfolge sichtbar, so dass das AoG-Coaching um weitere sechs Monate verlängert wurde. Der im Coachingprozess bereit gestellte Computer ist inzwischen bei Herrn B. im Coaching das meist genutzte Arbeitsmittel. Er liest, beantwortet und löscht Mails, und er beginnt seine Arbeit damit zu organisieren, indem er im selbst angelegtem Ordner wichtige Informationen sammelt und Formulare speichert. Vor dem Lern- und Kompetenzzuwachs war es ihm wie ein Zauber, dass Kollegen fehlende Anwesenheitslisten schnell ausdrucken können, Urlaubslisten ausfüllen können usf. Seine Lernerfolge, und das damit einhergehende veränderte Auftreten und die Abnahme der Stressattacken, ließen den Wunsch entstehen, über das Jahr hinaus das AoG-Coaching weiterzuführen.

Die Erfahrung, dass Lernen nicht zwangsläufig mit Misserfolgserlebnissen einhergehen muss, sondern auch beruflich und persönlichen Zugewinn bedeuten kann, hat nicht nur im geschilderten Fallbeispiel dazu geführt, dass die Beschäftigten selbst initiativ auf die Weiterführung des AoG-Coaching drängen, oder aber auch die Hinweise eines Coachs auf die Lernplattform des DVV „www.ich-

will-lernen.de“ wurden aufgegriffen und ihre Lese- und Schreibkompetenzen durch die Arbeit mit dieser Plattform erweitern.

Das Fallbeispiel verdeutlicht auch, wie wichtig es in betrieblichen Zusammenhängen ist, den Nutzen des Gelernten sichtbar zu machen. Schriftsprachlernen an sich erscheint eher ein verunsichernder ‚Schulungsgegenstand‘ zu sein und gewinnt seine betriebliche Anschlussfähigkeit erst, wenn klar ist, zu welchem Nutzen und an welchen Beispielen die investierte Zeit in AoG dient. AoG-Coaching umfasst deshalb immer auch eine gute Kommunikation mit dem betrieblichen Umfeld und mit den Beschäftigten, um den Lernerfolg und den Lerntransfer in verändertes Arbeitshandeln zu sichern.

#### Lernorganisation im AoG-Coaching

Auch in Bezug auf die Lernorganisation, die ausnahmslos zwischen Arbeitgeber, Beschäftigten und Coach ausgehandelt wurde, zeigt sich, dass dies jeweils spezifischen Entscheidungskriterien folgt. Lernort war in allen Fällen ein zur Verfügung gestellter Raum im Unternehmen. In der Regel fand das AoG-Coaching zu 50% in der Arbeitszeit und zu 50% in der Freizeit statt. Die vereinbarte Dauer war überschaubar, wie folgende Tabelle zeigt, wobei im Prozess jeweils neu verhandelt wurde, ob das Coaching doch verlängert werden oder um andere Lernformen wie z.B. die Lernplattform [www.ich-will-lernen.de](http://www.ich-will-lernen.de) erweitert werden soll.

Format	Ort	Dauer
E-C	Transfergesellschaft	10 x 3 Std. / Tag
E-C	Transfergesellschaft	10 x 2 Std. / Woche
E-C	Fortbildungszentrum	10 x 3 Std. / Woche
E-C	Betrieb	2 x 1 Std. / Woche
T-C	Betrieb	12 x 2 Std. / Woche
T-C	Betrieb	11 x 1,5 Std./ Woche

#### Die Wirkungen des AoG-Coachings

Die Rückmeldungen durch die Coachees und die Unternehmensvertreter zeigen die positiven Wirkungen des Coachings auf unterschiedlichen Ebenen. In zwei Fällen schaffte das Coaching innerhalb relativ kurzer Zeit die Voraussetzungen, eine Berufsausbildung bzw. eine Weiterbildung zur kaufmännischen Fachangestellten aufzunehmen. Bei den meisten Coachees hat sich ihr Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit so weit stabilisiert, dass sie in VHS-Kursen bzw. auf der Plattform „Ich-will-lernen.de“ weiter an der Entwicklung ihrer Kompetenzen arbeiten wollen.

Wie eng die Förderung fachlicher und personaler Kompetenzen verknüpft ist, zeigt sich bspw. in folgenden Beobachtungen: „Er ist deutlich selbstbewusster geworden und blickt positiver auf seine berufliche Zukunft“ schätzt eine Beraterin einer Transfergesellschaft das

Coaching-Ergebnis ein. „Ich habe meine eigenen Kompetenzen immer unterschätzt und mich entsprechend schlecht verkauft. Das hat sich durch das Coaching verändert“ ist die Bilanz einer Coachee mit Aussiedlerhintergrund. Sie hat auch gelernt, »Ich möchte« zu sagen und ihre Rechte einzufordern: „Beides ist in Russland nicht üblich und nicht erwünscht.“ Bei einem weiteren Coachee zeigte sich die Wirkung in einer Steigerung seines Selbstvertrauens, das es ihm ermöglichte, nach Jahren unbezahlter Überstunden deren Bezahlung erfolgreich einzufordern.

Ein anderes Beispiel zeigt aus der Perspektive der Personalentwicklerin: „Beide Mitarbeiter, sind mit einer hohen Motivation dabei. Die Möglichkeit, das Geübte und Gelernte sofort am Arbeitsplatz auszuprobieren erweist sich als besonders nützlich. Herr C. etwa hat neue Fach-Vokabeln in den Arbeitsalltag übernommen, deutliches Sprechen praktiziert, sich rückvergewissert, ob Informationen angekommen sind und so die Verständigung mit den Kollegen verbessert. Herr G. hat bspw. sein Verständnis von fachbezogenen Texten und das Beantworten von darauf bezogenen Fragen als wichtige Kompetenz für die Vorbereitung auf die Weiterbildung weiterentwickelt. Er strebt die angebotene fachliche Weiterbildung an, die mit interessanten neuen Tätigkeiten verbunden ist.“

#### Reflexion zum Lernformat AoG-Coaching

Eine Personalentwicklerin, die ein Coaching für zwei Mitarbeiter organisiert hat, merkt an, was aus ihrer Sicht in der *Vorbereitung und Begleitung* des AoG-Coachings notwendig ist: „Es braucht eine sehr gute Vorbereitung durch Bedarfs- und Zielklärungsgespräche mit Vorgesetzten. Die Vorgespräche mit den Mitarbeitern braucht Respekt und Sensibilität; es geht darum, Interesse zu wecken, Zweifel auszuräumen und Ziele zu definieren. Auch der Betriebsrat und die Kollegen müssen informiert und „mit im Boot“ sein. Mindestens eine Betriebsbesichtigung durch die Dozentin ist wichtig, um den gewünschten Arbeitsbezug sicherzustellen. In der Anfangsphase sollte der Kenntnisstand der Mitarbeiter festgestellt werden, um zielgerichtet fördern zu können. Zwischen- und Abschlussgespräche zwischen Dozentin und Vorgesetztem sind notwendig, um Zwischenbilanz zu ziehen, Inhalte anzupassen, die Dauer des Angebotes zu prüfen.“

Auch wenn wir über die *Nachhaltigkeit* des Coachings keine Aussagen machen können und die eigentlich wünschenswerte Langzeitbeobachtung in Projektkontexten nicht realisiert werden kann, zeigen die Momentaufnahmen, dass mit diesem Lernformat Lernzuwächse in relativ kurzer Zeit erreicht werden können, die in traditionellen Grundbildungskursen ein Vielfaches an Zeit und Durchhaltevermögen erfordern. Insofern ist Coaching auch eine finanziell günstige Möglichkeit, um in kurzer Zeit zu positiven Ergebnissen zu kommen. Die Kosten er-

scheinen mit 500 und 1500 Euro pro Coaching auf den ersten Blick als hoch, jedoch: Coaching für Führungskräfte erfordert ein Vielfaches an finanziellen Ressourcen. Angesichts der Wirkungen sind dies Investitionen, die sich relativ schnell auszahlen. Geringqualifizierte mit Grundbildungsbedarf gelten gemeinhin als Humankapital, bei dem Investitionen keine ausreichende Rendite erwarten lassen und daher meist unterbleiben. Es bleibt zu hoffen, dass der demographische Wandel mit seinen betrieblichen Auswirkungen dazu führt, diese Sichtweise zu verändern.

Allerdings darf nicht unerwähnt bleiben, dass diese Form von Coaching hohe *Anforderungen an die Coaches* stellt, insbesondere dann, wenn ihre beruflichen Vorerfahrungen eher in erwachsenenbildnerisch-lehrenden Tätigkeiten und weniger in der Zusammenarbeit mit Unternehmen liegen. Eine AoG-Coach hat ihr neue Rolle und das neue AoG-Aufgabenfeld so beschrieben<sup>1</sup>:

- „Ich bin Vermittlungsperson zwischen den Interessen des Coachee und denen der Arbeitgeber...“
- Ich bin Fachfrau für Lese- und Schreibdefizite.
- Ich didaktisiere Lerninhalte aus den ganz konkreten Arbeitsanforderungen. Ich gehe mit den Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz, schaue zu, frage nach, gebe Feedback. Dabei entdecke ich Lernmaterialien und entwickle Ideen für spielerische und attraktive Übungen, die dem Lernen förderlich sind.
- Ich nutze die Begleitung der Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz direkt für arbeitsbezogenes Lernen, indem ich frage, ins Gespräch gehe, Feedback gebe.
- Ich decke Ursachen für Lernblockaden auf.
- Ich bin auch dafür da, Personen aus dem Unternehmensumfeld wie Vorgesetzte, Betriebsrat... zu überzeugen, dass auch sie etwas zur Veränderung beitragen müssen und in die Verantwortung gehen und wie das konkret aussehen kann.
- Die Lernziele gestalte ich so, dass sie erreichbar sind und weder Unter- noch Überforderung produzieren.
- Lernfortschritte gegenüber Vorgesetzten aufzuzeigen, gehört mit zu meiner Aufgabe und ganz wichtig dabei: nicht den Erwartungsdruck zu erhöhen.
- Ich passe meine Arbeitsweise flexibel an die Bedarfe und Interessen der Coachees und des Unternehmens an. Das ist oftmals ein Balanceakt.“

Eine besondere Herausforderung stellt das *systemische Agieren als AoG-Coach* dar, denn die Erfahrung mit diesem Lernformat zeigt, dass AoG mindestens zwei Kunden hat: Den Beschäftigten und das Unternehmen(sumfeld). Im Vergleich zum kursförmigen Unterricht fällt als Spezifik auf, dass die Arbeitsweise flexibel an die Bedarfe

<sup>1</sup> Interviewzitat aus der Evaluation des Nutzens und der Wirkungen des SESAM-Projektes (2014)

der Beschäftigten und des Unternehmens anzupassen ist. Denn schriftsprachliche und kommunikative Kompetenzen werden zum einen nicht nur auf eigenen Wunsch der Arbeitnehmer erweitert, sondern auch das Unternehmen fordert Lernerfolge ein, da es seine Mitarbeiter von der Arbeit freistellt. Oftmals werden Erwartungen und Ziele anfangs nur vage beschrieben, oftmals verändern sie sich, je mehr sich die Vertrauensbeziehung zwischen Coach und Coachee positiv entwickelt. Immer wieder müssen Lernziele neu formuliert und abgestimmt werden. Dies gelingt durch den Einblick in Arbeitsabläufe, die ein Coach immer wieder durch Arbeitsplatzbesuche gewinnt, manchmal auch offensiv einfordern muss, um Lernmaterial zu gewinnen, Arbeitshandeln zu hinterfragen und zu verändern. Damit wird deutlich: Die Erweiterung der Kompetenzen kann nur unterstützt werden, wenn der Coach gute Kenntnisse über die betrieblichen Abläufe erwirbt und sich um ein Verstehen der innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen und der „ungeschriebenen betrieblichen Regeln“ bemüht. Neben der Didaktisierung der Lerninhalte aus den Arbeitsanforderungen ist ein weiteres Aufgabenfeld, im Unternehmen Unterstützung einzufordern. Die Umsetzung kann nicht von einem Tag auf den anderen bei Bedarf erfolgen. Vielmehr müssen immer wieder Möglichkeiten mit Vorgesetzten besprochen werden, Gelerntes umzusetzen, Arbeitszuschnitte und Abläufe ggf. zu verändern, damit der Lerntransfer gelingen kann. Dazu gehörte auch die Ermutigung der Mitarbeiter, neue Rollen und Funktionen anzunehmen oder auch in Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgesprächen mit Vorgesetzten anzusprechen.

#### Blick nach vorn

Arbeitsorientierte Grundbildung ist kein Selbstläufer und braucht einen langen Atem; Unternehmen zeigen sich bislang eher zurückhaltend, wenn es um die konkrete Realisierung von AoG als betrieblicher Weiterbildungsmaßnahme geht (vgl. EHMIG 2014, PANTEL 2014) Zugleich zeigen die Beispiele realisierter AoG-Angebote in Unternehmen, wie Zugänge zu Unternehmen gelingen können und wie

durch persönliche Ansprache Beschäftigte gewonnen werden können. Geduld, Risikofreude und ein gewisses Maß an Frustrationstoleranz sind für Anbieter/innen notwendige Voraussetzung auf dem Weg, AoG auch in kleinen Unternehmen zu etablieren. Aber die vorliegenden Beispiele zeigen auch, welchen professionellen Zugewinn die Erweiterung des Kompetenzspektrums der Lehrenden zum AoG-Coach mit sich bringt.

Das Angebotsformat des AoG-Coaching mit seinen maßgeschneiderten Angeboten, mit der hohen Individualisierung und dem Verbinden von Lernen mit Persönlichkeitsentwicklung stellt u.E. ein innovatives Angebots- und Lernformat dar, das zukünftig eine Rolle spielen wird, insbesondere dann, wenn man Grundbildungsbedarfe von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen professionell anpacken möchte. Dabei sind – wie dieser Beitrag auch zeigt – noch viele Fragen offen, die als Desiderat in weiteren Entwicklungs- und Forschungsarbeiten bearbeitet werden sollten. Auch wird zu klären sein, wie eine finanzielle Förderung des AoG-Coachings mit kleinen Fallzahlen geregelt werden kann und wie eine auskömmliche Finanzierung der vielfach als Freelancer aktiven AoG-Coaches gesichert werden kann.

#### Literatur

- BRINKMANN, Ralf D. (2000): Mitarbeiter-Coaching. Heidelberg
- EHMIG, Simone D. (2014): Berufliches Umfeld funktionaler Analphabeten. Ergebnisse der SAPfA-Studie. Online unter: [http://www.stiftunglesen.de/service/publikationen-und-materialien/material\\_institut/1354/](http://www.stiftunglesen.de/service/publikationen-und-materialien/material_institut/1354/); zuletzt am: 21.1.2015
- FISCHER-EPE, Maren (2002): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Hamburg
- KLEIN, Rosemarie und REUTTER, Gerhard 2005: Die Lernberatungskonzeption. Grundlagen und Praxis. Baltmannsweiler
- PANTEL, Paul (2014): Großer Handlungsbedarf – geringe Handlungsbereitschaft. In: G.I.B. NRW (Hg.): G.I.B.INFO 4/14, Bottrop

#### AUTORINNEN | Rosemarie KLEIN, Melanie RUDOLPH

Rosemarie KLEIN, Dipl. Päd. leitet das bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund, ist im SESAM-Projekt aktiv und Mitbegründerin des AoG-Netz-NRW

Melanie RUDOLPH ist ausgebildete Grundschullehrerin, seit 2008 als freiberufliche Dozentin für Deutsch als Zweitsprache und Alphabetisierung und als freiberufliche Trainerin im Bereich Arbeitsorientierter Grundbildung tätig. Sie ist seit 2014 Kooperationspartnerin des „bbb“.

