

## Das LERNSTÜCK®-Verfahren

Zertifizierung im Arbeitsprozess erworbener  
Kompetenzen

► Viele alltägliche Arbeitsprozesse werden nur aufgrund von reichhaltigen Erfahrungen der Beschäftigten gemeistert. Diese Erfahrungen und deren zentrale Bedeutung sind dabei oft den Beschäftigten selbst nicht bewusst. Hinzu kommt, dass diese wichtigen, oft informell im Arbeitsprozess erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten kaum erfasst oder gar in Form von Nachweisen anerkannt werden. Die Gründe dafür sind vielfältig. In diesem Beitrag wird mit LERNSTÜCK® ein Verfahren vorgestellt und besprochen, das dieses Wissen und Können erfasst und in einen Nachweis überführt. Darüber hinaus werden Evaluationsergebnisse zur Umsetzung sowie die konkrete Anwendung des Verfahrens in einer Zeitarbeitsfirma dargestellt.



**MARISA KAUFHOLD**

Dr., Eichenbaum – Gesellschaft für  
Organisationsberatung, Marketing, PR und  
Bildung mbH, Gotha



**VOLKER HOMBURG**

Geschäftsführer der ZIP Zeitarbeit +  
Personalentwicklung GmbH, Bremen

### Das LERNSTÜCK®-Verfahren – Was verbirgt sich dahinter?

Das LERNSTÜCK®-Verfahren ist ein branchenunabhängiges Verfahren zur Ermittlung, Dokumentation und Zertifizierung von informell im Arbeitsprozess erworbenen Kenntnissen und Fertigkeiten.<sup>1</sup> Mit einem Zeitaufwand von etwa 60 Zeitstunden können Personen in drei Arbeitsschritten ihr Wissen und Können reflektieren, aktuelle Arbeitsprozesse dokumentieren und ihre Fertigkeiten in einem IHK-Test unter Beweis stellen. Bei diesem Prozess werden sie methodisch begleitet und beraten. Angesprochen werden in erster Linie Personen, die auf einschlägige Arbeitserfahrungen in einem bestimmten Tätigkeitsfeld zurückblicken können und sich in diesem Bereich Wissen und Können angeeignet haben, für das sie bislang keinen anerkannten Nachweis besitzen (z. B. Quereinsteiger/-innen). LERNSTÜCK® basiert auf drei aufeinanderfolgenden Arbeitsschritten (vgl. Abb.).

**Identifizierung von Kenntnissen und Fertigkeiten:** Im Mittelpunkt dieses Verfahrensschritts stehen die Information der teilnehmenden Personen sowie die Identifizierung ihrer Kenntnisse und Fertigkeiten. In einem Einführungsworkshop werden sie umfassend über die inhaltlichen Ziele und den zeitlichen Ablauf informiert. Mittels biografisch-reflexiver Übungen werden die Personen sensibilisiert, sich näher mit ihrer Berufs- und Lernbiografie auseinanderzusetzen. Im Fokus stehen individuelle Lern- und Erfahrungsfelder des bisherigen Lebensverlaufs, aktuelle Arbeits- und Tätigkeitsfelder sowie die in diesen Zusammenhängen erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten.

Im Anschluss werden Einzelgespräche mit den Teilnehmenden, dem/der jeweiligen Vorgesetzten und einer Person des Vertrauens geführt, wodurch das erworbene Wissen und Können aus verschiedenen Perspektiven identifiziert und betrachtet wird.

<sup>1</sup> Es wurde im Rahmen eines Thüringer ESF-Modellprojektes in Kooperation zwischen der Eichenbaum GmbH, der Universität Erfurt, Lehrgebiet Erwachsenenbildung/Weiterbildung und der Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera entwickelt.

**Dokumentation der ermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten:**

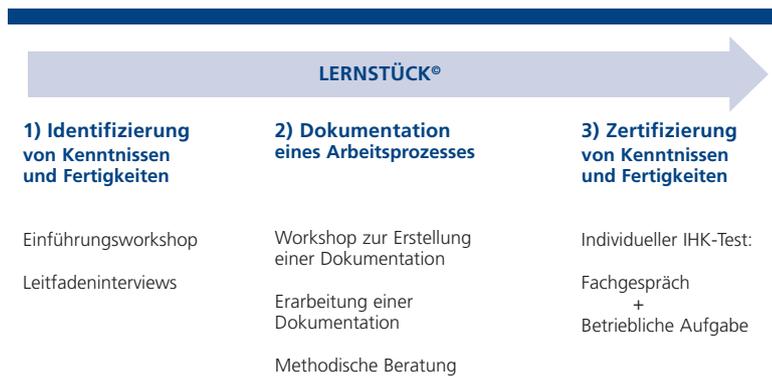
Hier geht es um die Erstellung einer detaillierten und teilstandardisierten Dokumentation des eigenen Arbeitsprozesses. Hierauf werden die Teilnehmenden in einem Workshop vorbereitet, in dem sie Näheres zum Aufbau, den wichtigsten Bestandteilen sowie zu den grundlegenden Anforderungen der Dokumentation erfahren.

Die Dokumentation des Arbeitsprozesses wird selbstständig durchgeführt, wozu unterstützende Materialien (z. B. Anleitung zur Erstellung der Dokumentation, Musterdokumentation zu einem Beispiel-Arbeitsprozess) zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren steht den Teilnehmenden während des Dokumentationsprozesses ein Beratungsangebot zur Verfügung, das sich ausschließlich auf methodische Aspekte (z. B. Reihenfolge der Darstellung, Detailliertheitsgrad) bei der Auseinandersetzung mit Arbeitsprozessen bezieht.

Die Dokumentation, welche die Voraussetzung für den IHK-Test ist, muss zudem bestimmten Kriterien standhalten. Aufgaben und Tätigkeiten sind übersichtlich und verständlich darzustellen, damit deutlich wird, dass die teilnehmenden Personen ein tiefer gehendes Verständnis der Abläufe an ihrem Arbeitsplatz besitzen. Dazu gehört auch, im Arbeitsprozess potenziell auftretende Probleme zu erkennen, darzustellen und den Umgang mit diesen zu schildern.

**Zertifizierung der Kenntnisse und Fertigkeiten:** Die anhand des Arbeitsprozesses dokumentierten Kenntnisse und Fertigkeiten werden abschließend in einem IHK-Test überprüft, der Voraussetzung für die Vergabe des IHK-Zertifikats ist. Zur Durchführung des IHK-Tests wird jeweils ein mindestens dreiköpfiges Gremium eingerichtet, dem von der IHK berechnete Expertinnen und Experten des LERNSTÜCK®-Verfahrens sowie betriebliche Vertreter/-innen angehören. Der Test besteht aus zwei Teilen, die sich auf die von den Teilnehmenden jeweils eingereichte Dokumentation beziehen. In einem 30-minütigen Fachgespräch stellen die Teilnehmenden ihre erstellte Dokumentation zunächst dem Gremium vor und beantworten dessen Fragen. Zur Überprüfung der Kenntnisse und Fertigkeiten in der Praxis wird eine 60-minütige betriebliche Aufgabenstellung direkt am Arbeitsplatz der teilnehmenden Person bearbeitet. Das im Arbeitsprozess dokumentierte und im IHK-Test erfolgreich nachgewiesene Wissen und Können wird schließlich in ein IHK-Zertifikat überführt. Dabei erfolgt eine Orientierung an den jeweils für das Berufsfeld geltenden Ausbildungsrahmenplänen.

Neben dem IHK-Zertifikat erhalten die Teilnehmenden als Ergebnis des LERNSTÜCK®-Verfahrens ein Profil über die identifizierten Kenntnisse und Fertigkeiten, das von der Eichenbaum GmbH ausgestellt wird. Dieses spiegelt im Wesentlichen die Ergebnisse der Interviews aus dem ersten Arbeitsschritt wider und bezieht sich im Gegensatz zum IHK-Zertifikat nicht ausschließlich auf das gegenwärtige Tätigkeitsfeld, sondern auf die gesamte Berufsbiografie der Person.

Abbildung **Ablauf des LERNSTÜCK®-Verfahrens****Umsetzungserfahrungen**

Seit Ende 2008 ermöglichten zwölf Unternehmen aus Thüringen, Nordrhein-Westfalen und Bremen ihren Beschäftigten die Teilnahme an LERNSTÜCK®. Die Mehrheit der bislang 50 Teilnehmenden verfügt über einen mittleren Schulabschluss und einen anerkannten Ausbildungsabschluss, in dem sie jedoch mehrheitlich nicht mehr tätig sind. Die Teilnehmenden stammen aus allen Altersstufen, wobei die Altersgruppe über 50 Jahre mit 18 Personen besonders stark vertreten ist. Ca. 80 Prozent der Personen beendeten das Verfahren erfolgreich. Die restlichen Personen brachen das Verfahren vorwiegend aus persönlichen Gründen (z. B. Zeitmangel, Überforderung) vorzeitig ab.

Im Folgenden werden ausgewählte Erfahrungen des Projektteams geschildert. Diese werden zudem durch Evaluationsergebnisse untermauert (vgl. KAUFHOLD/BARTHEL 2010). Hierzu wurden die Teilnehmenden zu den einzelnen Verfahrensschritten (Einführung, Dokumentationsprozess, IHK-Test) sowie hinsichtlich des Gesamteindrucks schriftlich befragt. Eine ausgewählte Gruppe von Teilnehmenden (circa sieben Personen) sowie deren Vorgesetzten wurde im Anschluss an das Verfahren jeweils persönlich interviewt.

Die vielfältigen Umsetzungserfahrungen machen deutlich, dass LERNSTÜCK® nicht nur branchenunabhängig einsetzbar ist, sondern sich auch für unterschiedliche Tätigkeitsfelder eignet. So wurde es in Unternehmen aus dem produzierenden und verarbeitenden Bereich, aber auch in Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungseinrichtungen erfolgreich angewandt. Die Breite der dokumentierten Arbeitsprozesse ist groß und reicht von der „Abwicklung eines Auftrags“, der „Material- und Produktionsplanung“ und der „Leitung Kommissionierung“ bis hin zur „Auftragsannahme und Einsatzplanung“.

Die Gewinnung der Teilnehmenden erfolgte über die Unternehmen. Dieser Zugang ergab sich daraus, dass die Umsetzung von LERNSTÜCK® eine aktive Mitwirkung der Unternehmen (z. B. Gespräche, Testverfahren) erfordert.

Der kalkulierte Zeitaufwand von ca. 60 Stunden erwies sich als realistisch. Einige der Teilnehmenden benötigten weniger, andere etwas mehr Zeit. Die Bearbeitungszeit durch die Teilnehmenden erstreckte sich i. d. R. auf zwei bis vier Monate.

Zur Erstellung der Arbeitsprozessdokumentation zeigte sich der zweite Workshop als grundlegend. Hier wurden die Teilnehmenden in die Grundstruktur von LERNSTÜCK®, die an die APO-Methode (vgl. EHRKE 2006) angelehnt ist, eingeführt und damit auf die selbstständige Dokumentationserstellung vorbereitet. Während der Dokumentationserstellung hatten die Teilnehmenden jeweils eine/-n Ansprechpartner/-in, der/die sie in methodischen Fragen unterstützte. Der Betreuungsaufwand für die teilnehmenden Personen erwies sich als sehr unterschiedlich. Häufig zeigte sich eine Beratung per Mail und Telefon als ausreichend. Es gab aber auch Situationen, in denen ein persönliches Beratungsgespräch erforderlich war. Insgesamt ist die methodische Beratung bei der Bearbeitung von LERNSTÜCK® ein sehr wichtiger Baustein, der die Teilnehmenden im Bearbeitungsprozess unterstützt und Ängsten entgegenwirkt. Dies bestätigt sich auch in Teilnehmeraussagen (vgl. KAUFHOLD/BARTHEL 2010; SOSSNA 2011).

Beim abschließenden IHK-Test wurde deutlich, dass die Einbeziehung einer betrieblichen Vertreterin oder eines betrieblichen Vertreters sinnvoll und wichtig ist, da so die fachliche Richtigkeit der Darstellung der Arbeitsprozesse und die Einordnung in den Unternehmenskontext besser beurteilt werden können.

Die Teilnehmenden äußerten sich mehrheitlich sehr zufrieden mit dem LERNSTÜCK®-Verfahren, was sich in den Ergebnissen der Evaluation widerspiegelt. Aber auch die Unternehmen äußerten sich positiv zum Einsatz von LERNSTÜCK® und sehen vor allem, dass die Teilnehmenden anders mit ihrer Arbeit umgehen und an Selbstbewusstsein gewonnen haben (vgl. Tab.).

Tabelle Das LERNSTÜCK®-Verfahren aus Sicht der Beteiligten

<b>Nutzen des Verfahrens aus Sicht von Teilnehmer/-innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mit dem Zertifikat kann man nachweisen, was man lange Zeit gemacht hat.“</li> <li>• Deutlich wurde, „dass mein Arbeitsplatz doch nicht so eintönig ist und [...] viele Aufgaben beinhaltet. Sehe meine Arbeit jetzt mit anderen Augen.“</li> <li>• „Ich habe neue Herangehensweisen an die Arbeit gefunden.“</li> </ul>
<b>Ergebnisse des Verfahrens aus Unternehmenssicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Die Vorarbeiter sind qualifizierter und führungsstärker geworden.“</li> <li>• „Die Mitarbeiterin tritt professioneller und selbstbewusster auf.“</li> <li>• „Es ist ein gutes Verfahrenshandbuch über die konkreten Tätigkeiten und Arbeitsprozesse entstanden.“</li> </ul>

Quellen: KAUFHOLD/BARTHEL 2010; SOSSNA 2011

## Umsetzung bei der ZIP Zeitarbeit + Personalentwicklung GmbH

Die Firma ZIP Zeitarbeit + Personalentwicklung GmbH wurde vor 14 Jahren als sozialverträgliche Arbeitnehmerüberlassung gegründet. Kernmerkmale dieses Ansatzes von Zeitarbeit waren: tariforientierte Entlohnung, Qualifizierung in einsatzfreien Zeiten, Brückenfunktion der Zeitarbeit und Einstellung von Mitarbeitenden aus der Arbeitslosigkeit unter besonderer Berücksichtigung bestimmter Personengruppen. Aus dieser Firmenphilosophie heraus hat sich das Unternehmen immer wieder mit unterschiedlichen Modellen zur Qualifizierung seiner Zeitarbeitskräfte befasst. Mit Ausnahme weniger Kurzfristqualifikationen konnten aber nur wenige für die Zeitarbeit nutzbare Qualifizierungsangebote identifiziert werden.

Als Personaldienstleister ist ZIP zunehmend damit konfrontiert, Beschäftigte für vermeintlich klar definierte Aufgaben zu vermitteln: z. B. Helfer/-in mit Anlernertätigkeiten, Verwaltungskraft im Büro mit Kundenkontakt oder Betriebswirt/-in im Controlling. Hinter diesen scheinbar klaren Anforderungen verbirgt sich aber eine Vielfalt von unterschiedlichen Tätigkeiten, die sich jeweils in Kundenbetrieben entwickelt haben. Die Zeitarbeitskräfte müssen sich bei jedem Einsatz immer wieder neu in ihre Arbeit einfinden und lernen dadurch viele verschiedenartige Abläufe kennen. Das gilt sowohl für Tätigkeiten mit geringer Qualifikationstiefe als auch für höherwertige Anforderungen. Vor diesem Hintergrund erschien das LERNSTÜCK®-Verfahren in seinem inhaltlichen Ansatz, dem Verfahrensablauf und dem Zertifikatsabschluss als besonders geeignet. Daher wurde das Verfahren bislang mit sechs Personen (überbetriebliche Beschäftigte von ZIP sowie Mitarbeiter/-innen eines Kunden) umgesetzt.

### DER EINSATZ DES VERFAHRENS: ZWEI FALLBEISPIELE

Eine Mitarbeiterin arbeitete seit mehreren Jahren bei einem Kunden im Büro- und Verwaltungsbereich. Ursprünglich suchte dieser Kunde eine Person für einfache Büro- und Verwaltungsarbeiten. Eine Ausbildung wurde nicht zwingend vorausgesetzt. Die Mitarbeiterin besitzt keinen Berufsabschluss, hat aber studiert, ohne das Studium abgeschlossen zu haben. In der Tätigkeit erwies sie sich als ausgesprochen engagiert und vielseitig einsetzbar. Der Kunde forderte sie immer wieder für längere Einsätze an. Die ZIP Geschäftsführung, der verantwortliche Personaldisponent sowie das Kundenunternehmen verständigten sich einvernehmlich darauf, die Mitarbeiterin an LERNSTÜCK® teilnehmen zu lassen. Diese erstellte in einem Zeitfenster von ca. 60 Stunden, verteilt über drei Monate, die erforderliche Arbeitsprozessdokumentation. Wichtige Stütze in diesem Prozess war die begleitende Beratung.

Mit dem LERNSTÜCK® erhielt die Mitarbeiterin erstmalig einen konkreten Nachweis über ihre Kenntnisse und Fertigkeiten. Der Kunde bestätigte zudem, mit der Dokumen-

tation ein differenziertes Verfahrenshandbuch über im Alltag gewachsene Arbeitstätigkeiten erhalten zu haben. Dies will er künftig zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen nutzen. Die Mitarbeiterin selbst erarbeitete sich mit dem Zertifikat eine neue Ausgangsbasis für eine längere Beschäftigung beim Kunden und wurde übernommen.

Vier der Teilnehmenden bearbeiteten LERNSTÜCK® für Arbeitsprozesse aus der Stahlbranche, wodurch die Vielschichtigkeit des Verfahrens deutlich wird. Die Auswahl erfolgte durch die Personaldisponenten und den Hauptabteilungsleiter des Kunden. Die Betreuung und Beratung der Teilnehmenden wurde von ZIP als Personaldienstleister wahrgenommen. Die erstellten Dokumentationen bezogen sich auf folgende Arbeitsprozesse: „Baustelleneinrichtung und Betreuung“, „Annahme und Arbeitsvorbereitung eines Gewerks“, „Abarbeiten von Aufträgen im Werkstattbereich“ und „Auftragsannahme und Einsatzplanung“. Im Unterschied zur Teilnehmerin aus dem Verwaltungsbereich musste bei diesen Beschäftigten mehr Augenmerk darauf gelegt werden, die Bedeutung der ausführlichen Beschreibung ihrer Arbeitsvorgänge zu vermitteln, da die Teilnehmenden über einen beruflichen Abschluss, zum Teil auch einen Meisterabschluss, verfügten und sie die zu beschreibenden Tätigkeiten eher als selbstverständlich und nicht erklärungsbedürftig wahrgenommen haben.

#### BEWERTUNG DER UMSETZUNG AUS TEILNEHMER- UND UNTERNEHMENSICHT

Die Teilnehmenden gaben an, durch die Bearbeitung von LERNSTÜCK® sei bei ihnen ein verändertes Bewusstsein über die eigene Arbeit entstanden. Ein Teilnehmer meinte hierzu: „Durch das LERNSTÜCK® ist mir erst klar geworden, wie genau ich als Vorarbeiter Arbeitsanweisungen für meine Mitarbeiter ausführen muss, um die Arbeitsprozesse verständlich zu vermitteln. Es gibt keine Selbstverständlichkeiten im Betriebsablauf“. Ein anderer Teilnehmer berichtete, dass er während des LERNSTÜCKS® festgestellt habe, dass vieles, was er heute im Berufsleben mache, kaum etwas mit dem eigentlichen Lehrberuf oder der Meisterschule zu tun habe. Vieles habe er informell „on the job“ gelernt, was durch LERNSTÜCK® nun zertifiziert sei.

Die Testsituation wurde von den Teilnehmenden übereinstimmend als sehr wichtig angesehen. Gerade dadurch, dass sie ihre Arbeitsdokumentation auch vor Ort erläutern mussten, sei ihnen die Wertigkeit ihres Tuns nochmals sehr deutlich vor Augen geführt worden.

Die Kundenunternehmen bewerten die Teilnahme der Beschäftigten am LERNSTÜCK® als Erfolg, weil durch die Dokumentation Arbeitsverfahren sichtbar wurden, die bislang so nicht dokumentiert waren. Die Beschäftigten haben daraus auch eine neue Wertschätzung der eigenen Leistung entwickelt.

Die ersten Erfahrungen mit der Umsetzung von LERNSTÜCK® haben gezeigt, dass für ein gutes Gelingen des Verfahrens vor allem eine gut vorbereitete Auswahl und Ein-

stimmung der Mitarbeitenden erforderlich ist. Insbesondere die Lernvorerfahrungen müssen berücksichtigt werden. Dies ist vor allem dann von Bedeutung, wenn es sich um Beschäftigte handelt, die gute Leistungen zeigen, die aber eher lernungsgewohnt sind oder eine komplizierte Lernbiografie hinter sich haben. So brach eine Teilnehmerin das Verfahren vorzeitig ab, weil eingangs ihre bisherigen Lernvorerfahrungen (keinen Berufsabschluss, viele Abbrüche) nicht hinreichend berücksichtigt wurden und so auch in der Folge geleistete Hilfestellungen den Abbruch nicht verhindern konnten. Zukünftig wird ZIP bei der Gewinnung von Teilnehmenden durch differenzierte und wertschätzende Vorbereitungsgespräche gezielt gerade auch auf diesen Personenkreis der eher lernungsgewohnten Erwerbsspersonen eingehen.

## Fazit und Ausblick

Die Umsetzungserfahrungen von LERNSTÜCK® bestätigen, dass das Verfahren einen Beitrag zur Sichtbarmachung und Anerkennung und so auch zur besseren Nutzung von im Arbeitsprozess erworbenen Kenntnissen und Fertigkeiten leisten kann.

Das Profil über die Kenntnisse und Fertigkeiten sowie das IHK-Zertifikat mit den nachgewiesenen Kenntnissen und Fertigkeiten des aktuellen Arbeitsprozesses, die die Teilnehmenden nach erfolgreichem Abschluss erhalten, haben in erster Linie einen hohen persönlichen Wert. Häufig haben die Personen damit erstmals einen Nachweis über ihr aktuelles Wissen und Können, der langjährige berufspraktische Erfahrungen berücksichtigt. Dieser kann auch auf dem Arbeitsmarkt eine Bedeutung haben, da er Arbeitgebern einen tatsächlichen Einblick in die Arbeitsfähigkeit der Personen bietet. Dass sich damit auch weitere Chancen ergeben, zeigt das Beispiel der Teilnehmerin, die eine Übernahme in dem Kundenbetrieb erreichen konnte, für den sie lange Zeit ohne Abschluss erfolgreich tätig war. Auf Basis dieser Erfahrungen ist eine weitere Verbreitung des Verfahrens wünschenswert, an der sich auch andere Industrie- und Handelskammern beteiligen. ■

#### Literatur

- EHRKE, M.: APO-IT – ein Leitprojekt für die betriebliche Weiterbildung. In: LOROFF, C. u. a. (Hrsg.): Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung. Lernprozesse gestalten – Kompetenzen entwickeln. Bielefeld 2006, S. 18–29
- KAUFHOLD, M.; BARTHEL, CH.: Lernstück – Entwicklung und Anwendung eines Instruments zur Zertifizierung informell erworbener Kenntnisse und Fertigkeiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch moderierte Kompetenzanalyse und Erstellung von Referenzprozessen in der Praxis. Endbericht zum Modellprojekt (unveröffentlicht). 2010
- SOSSNA, M.: Kompetenzerfassung in Zeitarbeitsunternehmen aus Akteurssicht. Erfahrungen mit dem LERNSTÜCK®-Verfahren (unveröffentlichter Projektbericht). 2011