



## Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister

### Wie kann ein Bildungsträger marktfähige arbeitsintegrierte Lern- angebote entwickeln und gestalten?

► Im Modellversuch entwickelt und erprobt ein Bildungsträger für Einzelhändler und Existenzgründer im Einzelhandel ein Dienstleistungskonzept, das Lernen in und aus der Arbeit ermöglicht. Die eigene Praxis liefert den Lernstoff, die Arbeitsmittel werden zu Lernunterlagen erweitert, Betriebsberater und Dozenten werden zu Begleitern arbeitsintegrierter Lernprozesse – der Arbeitsplatz wird so zum individuellen Bildungszentrum. Abgerundet wird das arbeitsintegrierte Lernen durch eine Lerngruppe, die sich virtuell im Internet und viermal im Jahr persönlich trifft. Ergänzend werden ein Aufgabenprofil und eine Weiterbildung für die Begleitung solcher Lernprozesse sowie ein Finanzierungsmodell entwickelt.

### Lernen in der Arbeit und aus der Arbeit – just in time und praxisiert

Der Einzelhandel arbeitet in einem komplexen, dynamischen, weitgehend unvorhersehbaren Umfeld, das Peter B. VAILL sehr treffend als „Wildwasser“ charakterisiert.<sup>1</sup> Einzelhändler, speziell Existenzgründer, müssen andauernd mit neuen Hindernissen rechnen und sich auf plötzliche Strudel, Kehrwasser und Stromschnellen einstellen, auf die sie bei Strafe des Untergangs schnell und kreativ reagieren müssen. Daraus ergibt sich ein permanenter individueller, praxisbezogener und situativer Lern- und Umlernbedarf, um Trends rechtzeitig zu erkennen, die Situation zu durchschauen und die Steuerungsinstrumente zu beherrschen (und zwar nicht nur vor der Unternehmensgründung, sondern auch danach).

Aber: Inhaber und Mitarbeiter haben u. a. gerade aufgrund der äußerst belastenden betrieblichen Bedingungen *keine Zeit* (und oft auch keinen Nerv), an längeren Bildungsveranstaltungen teilzunehmen, und sie können es sich aus wirtschaftlichen Gründen oft auch gar nicht leisten, Vertretungen einzustellen oder den Laden zu schließen, um sich irgendwo anders weiterzubilden. Was sie an Stelle institutioneller Weiterbildungsangebote in Seminarform an „gesonderten“ Orten bräuchten, wäre „Lernen im Prozess der Arbeit“ genau dann, wenn sie in einer konkreten Problemsituation nicht weiterwissen. Weiterbildung von Einzelhändlern müsste zum rechten Zeitpunkt erfolgen, selbst gesteuert und „online“ sein.

Das weiß man seit Jahren. Dennoch wird die Weiterbildungslandschaft dominiert von institutionellen Angeboten in Form von Seminaren, Kursen, Lehrgängen aller Art, deren Inhalte schon auf Grund dieser Formen den beschriebenen Bedarf gar nicht treffen können, sind sie doch zu wenig flexibel und mit zu viel Aufwand verbunden. Lernbedarf und Lernangebot des Weiterbildungsmarktes klaffen hier weit auseinander. Im Einzelhandel zeigt sich exemplarisch das strukturelle Grundproblem beruflicher Weiterbildung: Sie soll ein praxisorientiertes berufsbeglei-



**MICHAEL BRATER**

Dr., MA, Soziologe, Gesellschaft für  
Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung  
GbR, München



**ANNA MAURUS**

Dipl.-Soziologin, Gesellschaft für  
Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung  
GbR, München

tendes Lernen zur richtigen Zeit und möglichst selbst gesteuert ermöglichen, kann dies aber nicht leisten, solange sie an schulartigen Formen des institutionellen Lernens an gesonderten Lernorten festhält. Die personellen und wirtschaftlichen Strukturen und Interessen der Träger der beruflichen Weiterbildung scheinen ein individualisiertes, situatives Lernen in der Arbeit auszuschließen.

## *Der Lernbegleiter hilft, Realaufgaben als Kernaufgaben aufzubereiten und begleitet durch Zwischen- und Auswertungsgespräche*

Ein Berliner Bildungsträger – das Forum Berufsbildung e. V.<sup>2</sup> – will im Modellversuch „Arbeitsintegriertes Lernsystem für die Existenzgründung im Einzelhandel“ dafür nun neue Wege finden. Der Modellversuch begann im Januar 2001, hat drei Jahre Laufzeit und will erproben, wie Bildungsdienstleister Einzelhändler individuell und arbeitsnah – und zugleich wirtschaftlich vertretbar – qualifizieren können. Wissenschaftlich begleitet und unterstützt wird das Forum Berufsbildung dabei durch die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB), München.

Am Lernbedarf der Einzelhändler orientiert werden Strukturen eines Weiterbildungsangebots entwickelt und erprobt, die Ernst machen mit dem Gedanken, den Arbeitenden nicht zum Lernen, sondern gerade umgekehrt: das Lernen zum Arbeitenden zu bringen, und zwar möglichst mit den Inhalten, zu den Zeitpunkten und bezogen auf genau die Fragen, die sich in der Arbeit gerade stellen.

### **Lernprozesse managen als Bildungsdienstleistung**

Die neue Konzeption, die ab Sommer/Herbst 2001 praktisch erprobt wird, sieht folgendermaßen aus:

Grundgedanke ist, dass man in der normalen, alltäglichen Arbeitssituation etwa eines Existenzgründers im Einzelhandel Lernen nicht erst organisieren muss, sondern dass angesichts der Vielfalt, Problemhaltigkeit, Offenheit und Veränderlichkeit seiner täglichen Arbeit Lernen (durch Versuch und Irrtum, aus Erfahrung) selbstverständlich andauernd und nachhaltig stattfinden muss und auch faktisch stattfindet. Der Einzelhändler kann gar nicht anders, als in seiner Arbeit ständig zu lernen, aber dieses spontane Lernen ist offenbar mitunter blockiert oder behindert.

Aus dieser Blickrichtung kann man die Aufgabe des Bildungsträgers neu fassen: Es geht jetzt um die Frage, wie er die spontan immer schon in der Arbeit enthaltenen Lernherausforderungen und -möglichkeiten so aufgreifen, fördern und unterstützen kann, dass Lernhindernisse überwunden werden und ohne ruinöse Irrtümer erfolgreiche Lernprozesse stattfinden können. Aufgabe des Bildungsträgers ist es dabei also nicht, sich ein Lernprogramm auszudenken oder künstliche Lernprozesse in Gang zu setzen. Vielmehr muss er sich darauf konzentrieren, unbefriedigende Zustände in der Arbeit, die der Einzelhändler verändern will, in Lernfragen zu übersetzen, entsprechende Lernprozesse in der Arbeit selbst in Gang zu setzen und zu begleiten, sie davor zu bewahren, stecken zu bleiben, und sie zu optimieren. Dazu muss vor allem die Umgebung bestehender Lernherausforderungen gestaltet werden. Der Bildungsträger wird zu einer Art Gärtner, der ja auch das Wachstum einer Pflanze nicht direkt bestimmt, sondern ein Milieu schafft und gestaltet, in dem die Pflanze selbst wachsen und gedeihen kann. So geht es bei der Weiterbildung nicht darum, direkt zu qualifizieren, sondern darum, Situationen zu schaffen, in denen die in der Arbeit enthaltenen Qualifizierungschancen zum Tragen kommen können.

Der spontane Lernprozess beginnt dort, wo der Arbeitende auf ein Hindernis, ein Problem, eine Barriere seines bisherigen Arbeitsvollzugs bzw. seiner Intentionen trifft, und er bereit ist, zumindest einen Teil dieses Problems bei sich selbst, seinem eigenen Wissen und Können, seinem Verhalten oder seinen Haltungen zu sehen und durch Selbstveränderung lösen zu wollen. Erste Hindernisse dafür, dass Lernen tatsächlich in Gang kommt, können schon auftreten, wenn dem Arbeitenden gar nicht bewusst ist, dass er ein Problem hat, oder wenn er die Lösung des Problems ausschließlich in „den Verhältnissen und Umständen“ sucht, also den Eigenanteil nicht erkennt. Weiter ist der Lernende darauf angewiesen, an Vorerfahrungen anknüpfen zu können, neue Ideen, passendes Wissen aufnehmen und adaptieren zu können, also Anregungen und „Stoff“ zur Verfügung zu haben, neue Wege ausprobieren zu können, Umwege und Fehler machen zu dürfen. Zudem benötigt er Feed-back und soziale Auseinandersetzung, Ruhe zu Reflexion und Auswertung, Gelegenheit zum Einüben neuer Verhaltensweisen und immer wieder Ermutigung bei den zahlreichen Motivationskrisen, die mit den Mühen des Lernens nun einmal verbunden sind. Arbeitsverbundene Lernprozesse zu begleiten, ist also etwas wesentlich Anderes, als Stoff auszuwählen, aufzubereiten und „an den Mann zu bringen“: Die Frage nach dem Stoff wird gar nicht vom Bildungsanbieter gestellt, denn die kann er getrost dem Lernenden überlassen. Sein Thema ist es, Wege herauszufinden, wie man in Alltagsproblemen die Lernfrage entdecken und das, was man dabei lernen muss, in seiner Arbeitssituation auch lernen kann.

## Der Arbeitsplatz als Bildungszentrum. Das Lernsystem des Modellversuchs

Zentraler Ort und Ausgangspunkt des Lernens im Modellversuch ist deshalb der Arbeitsplatz der Einzelhändler (Laden und Büro). Hier treten aus der alltäglichen Praxis – u. U. durch Einsatz spezieller Instrumente (im Modellversuch: Betriebsvergleiche, Potenzialanalyse) – Fragen und Probleme auf, die der Einzelhändler auf dem bisherigen Stand seines Wissens und Könnens nicht beantworten bzw. lösen kann. Beispielsweise ergab sich aus einem Betriebsvergleich in einem Fall ein ungewöhnlich hoher nicht realisierter Aufschlag, in einem anderen wurde es nötig, wegen einer Umschichtung von Geschäftsanteilen einen neuen GbR-Vertrag zu erarbeiten, in einem dritten fragte sich der Inhaber, wie er es wohl erreichen kann, dass eine Mitarbeiterin pünktlicher zur Arbeit erscheint, und in einem weiteren ergab sich aus einer Begehung die Absicht, das Ladenbild neu zu gestalten. Solche Fragen zu finden und zu formulieren, wird von *Lernbegleitern* unterstützt, aber die Fragen werden von ihnen nicht direkt beantwortet (wozu sie in ihrer früheren Rolle als Berater wohl geneigt hätten), sondern es wird darüber eine *Lernvereinbarung* getroffen.

Diese *Lernbegleiter* bilden die zentrale Innovation dieses Modellversuchs. Dazu wird die im Einzelhandel verbreitete und effektive Unternehmens- und Betriebsberatung zu einer bewussten Form der „*Qualifizierenden Beratung*“ weiterentwickelt. Der Grundgedanke besteht darin, Beratung als Anregung zur Selbsthilfe in Verbindung mit einem bewussten persönlichen Lernprozess zu verstehen: Der Berater empfiehlt dem Rat Suchenden nicht einfach, was er machen soll, oder sagt ihm, was richtig ist (wie etwa bei der Steuerberatung), sondern er verweist ihn auf seine eigene Problemlösungsfähigkeit. Dabei lässt er ihn aber nicht allein, sondern er bespricht z. B. das mögliche Vorgehen, weist auf Informationsquellen hin, regt durch Fragen eigene Überlegungen und Suchprozesse an und macht vor allem Mut, etwas auszuprobieren und aus den dabei auftretenden Fehlern zu lernen. Dazu werden die in früheren Modellversuchen von der GAB entwickelten Methoden des „entdeckenden Lernens am Arbeitsplatz“ adaptiert<sup>3</sup>: Der Lernbegleiter hilft, Realaufgaben als Lernaufgaben aufzubereiten und zu dosieren und begleitet ihre selbstständige Bearbeitung in Form von Zwischengesprächen und vor allem gründlichen Auswertungsgesprächen. Dabei betrachtet er den Arbeitenden und seine Situation konsequent unter dem Lerngesichtspunkt: Welche Lernherausforderung enthält dieses Problem für diesen Arbeitenden? Was muss er lernen, um es selbst zu lösen (d. h.: welche Lernchance enthält es für ihn)? Wieso kann er das Problem nicht selbst lösen, was hindert ihn daran? Und was muss er tun, um die Lösung zu finden? Der Berater versteht sich nicht als Lehrer, sondern als Mentor eines Lernprozesses, behält den gesamten Prozess im Auge, erkennt Blockaden, Klippen,

Unterstützungsbedarf und interveniert gezielt unter Lerngesichtspunkten. In diesem Konzept der Qualifizierenden Beratung, dessen Realisierung den ehemaligen Beratern nicht immer ganz leicht fällt, fließen Beratungstechniken, Supervisionsmethoden, Coachingansätze ineinander und ergänzen sich gegenseitig.

Je nach Thema gibt der Lernbegleiter nach einem ersten Klärungsgespräch erste Hinweise zum Selbstlernen. Diese können z. B. in einem Verweis auf einen bewussten Umgang mit verfügbaren *Arbeitswerkzeugen und -mitteln* bestehen. Wenn Arbeitsmittel bewusst lernfreundlich gestaltet sind, können sie selbsterklärend und selbst „Lernmittel“ sein (und manchen externen Lernaufwand überflüssig machen). Da aber Arbeitsmittel – vor allem elektronische – diesem Anspruch keineswegs durchgängig gerecht werden, liegt hier ein weiterer Arbeitsschwerpunkt des Modellversuchs. So wurde z. B. ein elektronisches Formular für einen Arbeitsvertrag entwickelt, der alle relevanten Gesichtspunkte verständlich enthält und denen zudem jeweils eine unter didaktischen Gesichtspunkten aufbereitete Lernebene hinterlegt ist. Grundgedanke ist es, die Grenze zwischen Arbeits- und Lernmittel möglichst aufzuheben, Arbeitsmittel lern-

Anzeige

### SokraTest



Eignungsabklärung mit spezifischen  
Auswertungsprofilen für verschiedene  
Berufe und Anforderungen.

#### **Schul- und Basiswissen Ihre Anforderungen**

Weitere Infos erhalten Sie bei:

**masc ag**

Birkenstrasse 49  
CH-6343 Rotkreuz  
Tel. +41 41 790 53 44

**masc gmbh**

Wannenstrasse 16  
D-70199 Stuttgart  
Tel. +49 711 60 02 79

Oder unter [www.masc.ch/SokraTest.htm](http://www.masc.ch/SokraTest.htm)  
per E-Mail: [SokraTest.Info@masc.ch](mailto:SokraTest.Info@masc.ch)

förderlich bzw. lernfreundlich zu gestalten bzw. nach diesem Gesichtspunkt auszuwählen. Im Projekt wird dazu die vom Forum Berufsbildung entwickelte Organisationssoftware „BUSY“<sup>4</sup> unter Lerngesichtspunkten weiterentwickelt. Selbstverständlich werden auch gedruckte Medien wie Handbücher, Kataloge, Fachbücher und vor allem auch für das Selbststudium geeignete Lehrbriefe und Lehrbücher genutzt, aus denen man etwas herausuchen oder nachlesen kann. Im Rahmen des Modellversuchs wird eine Grundausstattung solcher Medien für Einzelhändler zusammengestellt.

Für manche (z. B. reine Wissens-)Fragen bietet auch das Internet gute Lernmöglichkeiten. Der Lernbegleiter regt die Einzelhändler an und gibt ihnen konkrete Einstiegs- bzw. Suchhilfen und -tips, um gezielt Informationen abzufragen, die für sie relevant sind. Ein Online-Forum wurde aufgebaut<sup>5</sup> mit den am Modellversuch teilnehmenden Einzelhändlern als virtueller Erfahrungsaustauschgruppe, die zunehmend selbst dafür sorgt, dass hier das untereinander diskutiert wird, was jeder an seinem Arbeitsplatz braucht. Als weitere wichtige Lernform können die teilnehmenden Einzelhändler eine *Lerngruppe* bilden. Teilnehmer aus verschiedenen Betrieben (und teilweise unterschiedlichen Branchen) – in der Regel Inhaber bzw. Gründer, aber auch Mitarbeiter – treffen sich drei- bis viermal jährlich für einen Tag unter der Begleitung eines Lernbegleiters.<sup>6</sup> Jeder Teilnehmer wählt sich einen eigenen auf seinen Laden bezogenen Praxisfall, an dem er arbeiten möchte (s. o.). Dieser Praxisfall wird im Sinne des action learning als individuelles Lernprojekt definiert, vom Teilnehmer als Projektleiter durchgeführt und immer wieder in der Lerngruppe besprochen. Der Lernbegleiter fungiert als „Förderer“ (Coach) und moderiert das Gespräch.<sup>7</sup> Diese Lerngespräche können dazu führen, dass jeder an besonders gelungenen Lösungen zum Problem lernt. Auch wenn die anderen Teilnehmer an der Lerngruppe keine Fachleute für gerade dieses Problem sind, sondern aus ihrer Laiensicht „dumme Fragen“ stellen, können diese den Projektleiter veranlassen, seine bisherigen Lösungen mit neuen Augen zu sehen, neue Fragen zu entdecken und neue Ideen zu entwickeln. Niemand „belehrt“ hier, sondern man fragt nach, gibt zu bedenken, steuert Ideen bei usw. Lösungen, die so entstehen, werden bis zum nächsten Lerngruppentreffen praktisch erprobt, in der Lerngruppe evaluiert, ggf. modifiziert und weiterentwickelt, erneut erprobt usw. Dabei können

modellhafte Best-Practice-Lösungen entstehen, die in dokumentierter Form als Mustersammlung interessanter Lösungen für betriebliche Probleme allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden.

Manchem Teilnehmer wird während der Arbeit klar, dass er – der Art seiner Frage oder seinem eigenen Lernstil entsprechend – zum Thema gerne einen ganz konventionellen Weiterbildungskurs besuchen möchte, z. B. zum Thema Buchführung. Dazu kann er selbstverständlich auf das reichhaltige Programm zahlreicher Bildungsträger zurückgreifen und solche Seminare und Kurse punktuell mit dem hier beschriebenen Lernweg verbinden. Externes institutionelles Lernen wird also dort, wo es sachgemäß ist, durchaus in dieses Lernsystem integriert. Die Lernbegleiter beraten bei der Auswahl. Dazu müssen allerdings einzelne Lerninhalte aus ihrer oft recht starren Einbindung in komplexe Lehrgänge herauslösbar, individualisierbar und flexibel bzw. problemorientierter zugänglich sein.

## Ausblick

Die Verallgemeinerungsfähigkeit dieses individualisierten Lernmodells für Bildungsträger hängt davon ab, inwieweit es tatsächlich die Lernbedürfnisse ihrer Kunden trifft und zu Preisen angeboten werden kann, die zumindest nicht über den konventionellen Angeboten liegen. Ersteres kann zurzeit angesichts der guten Resonanz auf die Werbeaktionen für die Zusammenstellung der ersten Lerngruppen angenommen werden, aber ein abschließendes Urteil ist selbstverständlich erst aus der Evaluation der (abgeschlossenen) Maßnahme zu gewinnen. Wirtschaftliche Planungsvorgabe für den Modellversuch ist es, dass die Kosten, die für die Teilnehmer entstehen, auch unter Realbedingungen (also ohne Modellversuch) nicht über denen liegen dürfen, die ihnen bisher für Betriebssoftware, Handbücher, Lehrgänge, Betriebsberatung und Erfahrungsgruppen entstanden sind. Die bisherigen Kalkulationsentwürfe gewährleisten dies. Die Frage ist jedoch bisher noch nicht zu beantworten, ob diese Kalkulationen sich auch in der Praxis als tragfähig herausstellen und für den Bildungsträger wirtschaftlich interessant sind bzw. seinen organisatorischen Aufwand lohnen. Darüber wird zu gegebener Zeit wieder zu berichten sein. ■

### Anmerkungen

1 P. B. Vaill, *Lernen als Lebensform*, Stuttgart 1998  
 2 Das FORUM Berufsbildung existiert seit 1985. Anschrift: Charlottenstr. 2, 10969 Berlin. Bisher lag der Arbeitsschwerpunkt in der Durchführung von Präsenz- und Fernlehrgängen, die z. T. zu anerkannten Berufs-

abschlüssen führen, sowie in Umschulungen und Seminaren.  
 3 s. Brater, M.; U. Büchele, U.: *Persönlichkeitsorientierte Ausbildung am Arbeitsplatz* (2. Aufl. GAB München 2001)  
 4 Diese Betriebsführungssoftware für Einzelhandelsbetriebe stellt über 40 Prozesse, die in einem

Einzelhandelsbetrieb vorkommen, mit Hilfe von Arbeitsblättern, Checklisten, Formularen, Musterverträgen, Geschäftsbriefen u. v. m. systematisch dar und ermöglicht, sie zu steuern und elektronisch zu verwalten.  
 5 ein Online-Service mit dem Topclass-System, derzeit noch

in Erprobung unter [www.wob-hartmann.de](http://www.wob-hartmann.de)  
 6 Zur Zeit treffen sich drei Lerngruppen mit jeweils acht bis zehn Teilnehmern.  
 7 nach R. Revans. Vgl. O. Donnenberg (Hrsg.), *Action Learning*, Stuttgart 1999