



Lernen am eigenen Problem

Berufliche Weiterbildung durch Lernbegleitung

► Ausgehend von den Phänomenen des informellen Lernens wird ein Ansatz für die berufliche Weiterbildung vorgestellt, bei dem die Teilnehmer nicht nach einem „Lehrplan“ abstrakt etwas lernen, das sie dann auf konkrete Handlungssituationen „anwenden“ sollen, sondern bei dem sie lernen, indem sie ein reales betriebliches Problem lösen. Dazu bilden sie eine Lerngruppe, in der sie ihr Problem bearbeiten. Sie wird von einem Lernbegleiter moderiert. Der Beitrag beschreibt den Ansatz, der im Einzelhandel entwickelt wurde, anhand von Beispielen und erläutert seine Bedingungen und Hintergründe.

Modellversuch entwickelt neue Weiterbildungsform

Man lernt etwas zu tun, indem man es tut. Fahrrad fahren, z. B., oder eine Treppe hinaufsteigen, oder flirten. Oder eine Abteilung führen. Und vieles mehr. Lernen ist ein Grundprozess des menschlichen Lebens, der immer dann und meist spontan in Gang kommt, wenn wir es mit neuen Herausforderungen zu tun haben, die wir bewältigen wollen, ohne aber schon dazu in der Lage zu sein. Das heißt: Spontan gelernt wird, wenn man ein Problem hat und sich nicht damit zufrieden gibt, dass man es (noch) nicht lösen kann, sondern es immer wieder versucht, darüber nachdenkt, andere fragt und immer mehr Erfahrungen damit sammelt.¹ Problemlösen und Lernen ist ein und derselbe Prozess. Dabei reicht es noch lange nicht, wenn die Ziele und Wege nur „im Kopf“ klar sind. Soll wirklich etwas Neues gekonnt werden, genügt es nicht, wenn man nur „weiß, wie es geht“, sondern es müssen sich auch die entsprechenden Fertigkeiten und Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen, eventuell sogar das Selbstbild verändern – und das geschieht nie über Belehrung, sondern immer nur über eigene tätige Erfahrung. Die meisten Herausforderungen des Arbeitsalltags werden ohne Besuch einer formalen Lernveranstaltung bewältigt.²

Der elementare Lernprozess, der hier abläuft, wurde von Donald SCHÖN³ modellhaft beschrieben. Er ist gekennzeichnet durch Spontaneität, Reflexivität, Selbstkorrektur und laufende Erfahrungsverarbeitung, durch die sich nicht nur neues Wissen, sondern auch neues Können bildet.

Modellversuch „Existenzsicherung im Einzelhandel durch ein arbeitsintegriertes Lernsystem“

Laufzeit:

1. Januar 2001 bis 31. Dezember 2003

Durchführungsträger:

Forum Berufsbildung, Berlin, in Kooperation mit selbstständigen Einzelhandelsberatern.

Wissenschaftliche Begleitung:

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München.

Fachliche Betreuung:

BIBB (Dr. Ulrich Blötz)



MICHAEL BRATER

Dr., MA., Soziologe, Gesellschafter und wiss. Mitarbeiter der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB, München



HILMAR DAHLEM

Pädagoge, Gesellschafter und wiss. Mitarbeiter der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB, München



ANNA MAURUS

Dipl.-Soziologin, Gesellschafterin und wiss. Mitarbeiterin der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB, München

Sollte es nicht möglich sein, dieses „natürliche“ *Lernen durch und an der realen praktischen Problemlösung* für die berufliche Weiterbildung systematisch zu nutzen, es zu optimieren und zu intensivieren? Gerade für kleine und mittlere Unternehmen, für die formale arbeitsferne Weiterbildungsangebote nur schwer zugänglich sind, könnte dies die Chancen verbessern, ihren Weiterbildungsbedarf zu decken. In einem Modellversuch wurde nun eine neue Weiterbildungsform für Einzelhandelsunternehmen entwickelt und mit großem Erfolg für mehrere sehr unterschiedliche Lerninhalte erprobt. Sie fußt auf der Überzeugung, dass Erwachsene nicht belehrt zu werden brauchen, sondern anhand der realen Aufgaben, die ihnen wirklich am Herzen liegen und die sie wirklich lösen wollen oder müssen, ihre eigenen Lernressourcen entdecken und mobilisieren. Und dabei sollten sie jede Unterstützung bekommen, die sie für die Bewältigung der Lernherausforderung brauchen. Die Initiative zum Lernen geht nicht von einem „Lehrer“ aus, sondern vom Lernenden, der, um sein Problem zu lösen, wohl oder übel lernen muss, und dies deshalb auch will. Dabei ist es hilfreich, wenn einer ihm die Stange hält und ihm über die Hindernisse hilft: kein Lehrer, sondern ein *Lernbegleiter*. Der überlegt sich nicht, durch welche speziellen Bildungsveranstaltungen er Fähigkeiten vermitteln kann, die dann später und an anderem Ort auf die Lösung realer Probleme angewendet werden sollen, sondern er nimmt die Auseinandersetzung mit den realen Problemen selbst als Ort, Mittel und Gegenstand des Lernens. Der Lernbegleiter muss sich dabei fragen: *Wie kann ich dem Lernenden helfen, mit diesem Problem, das er ja noch nicht lösen kann, so zurechtzukommen, dass er es schließlich doch meistert?*

Diesen Weiterbildungsansatz nennen wir „Lernen am eigenen Problem“. Er ist übertragbar, generalisierbar und kann das Repertoire aller Weiterbildungsträger erweitern.

Weiterbildung am eigenen Problem

Einige Menschen verschiedenen Alters und verschiedener Vorerfahrung wollen sich aus vielerlei Gründen eine eigene, selbstständige Existenz aufbauen. Sie haben schon gehört, dass dies eine riskante Sache ist und dass man sich darauf gut vorbereiten sollte. Deshalb melden sie sich zu einer Weiterbildungsmaßnahme an, bei der sie lernen, wie man richtig gründet. Von der Schule her erwarten sie, dass ihnen jemand allgemeines Wissen über die Gründung eines Unternehmens gut aufbereitet vermittelt, mit dessen Übertragung auf die eigene Gründung sie dann später selbst zurecht kommen müssen.

Im Sinne unserer Vorüberlegungen muss man sich sagen: Diese Menschen wollen etwas Bestimmtes *tun* lernen, nämlich ein selbstständiges Unternehmen gründen. Im Grunde genommen wollen sie gar nicht „allgemein“ wissen, wie

An eigener Existenz- gründung lernen lassen

„man“ Unternehmen gründet, sondern sie wollen ihre eigene Gründung überprüfen und realisieren, und dazu genau das lernen, was sie *für diesen konkreten Fall* benötigen. Warum sollen sie also nicht das Gründen

ihres Unternehmens genau daran lernen? So entstand das Konzept, angehende Existenzgründer an ihrer eigenen Existenzgründung lernen zu lassen, wie sie das am besten machen: Die Gründung selbst wird zum Curriculum der Qualifizierung für die Gründung, denn gründen lernt man durch nichts besser als durch gründen.

Ein anderes Beispiel: Ein erfolgreicher Einzelhändler, der in den letzten Jahren mehrere Mitarbeiter eingestellt hat, ist unzufrieden mit der Verantwortungsteilung und findet, dass auch das Betriebsklima besser sein könnte. Er versucht einiges, doch ohne Erfolg. Er beschließt, sich weiterzubilden. Aber wie? Wäre ihm wirklich gedient, wenn er sich allgemeine Vorlesungen zum Thema Führung anhört, in denen das Stoffgebiet zwar ohne Zweifel in beeindruckender Systematik aufbereitet wird, er aber gar nicht weiß, wo er jetzt genau mit seinem Problem steht und was er damit *tun* soll? Bestenfalls weiß er, wie es geht, ohne sicher zu sein, es auch zu können.

Moderne Weiterbildungsformen beschränken sich nicht mehr auf Vorlesungen, sondern arbeiten *handlungsorientiert*, weil man gemerkt hat, dass wissensbetonter Unterricht nicht Handlungskompetenzen fördert.⁴ Warum aber muss man sich dafür künstliche Handlungen ausdenken? Warum kann man nicht gleich die reale Handlungssituation als Lernsituation nehmen, in der unser Einzelhändler sein Problem entdeckt hat und das allein er lösen will?

Im Rahmen des Modellversuchs wurde eine Weiterbildungsform erprobt, bei der es keinen vorgegebenen „Stoff“ gab, sondern bei der die Teilnehmer das *mitgebracht und bearbeitet haben, was sie konkret in ihren Betrieben anders machen wollten*. Aus diesen Lernwünschen wurde nun gerade kein allgemeines Thema abstrahiert, um darüber allgemeines Wissen zu vermitteln („Das Controlling“ oder „Die Standortwahl“ oder „Das Konfliktgespräch“), sondern die Lernziele waren: „Abschließen von Arbeitsverträgen mit den Mitarbeitern A, B, C“, oder „Wir installieren ein funktionsfähiges Controllingsystem im Laden xy“, usw. *In der konkreten „lernorientierten“ Beratung und Reflexion über die Lösung des Problems und die realen Versuche, diese Lösung umzusetzen, findet zugleich der Lernprozess statt, durch den der Problemeigner sich neues Wissen und Können aneignet und ausbildet*. Das tatsächliche Anliegen wird zum „Fallbeispiel“, an dessen konkreter, handfester Lösung gelernt wird, was der Teilnehmer anders können und tun muss, um die Situation in seiner Arbeit nachhaltig

zu verbessern. Dazu wird dieser Fall nicht nur „besprochen“, sondern *real* gelöst. Die Lernerfolgskontrolle besteht nicht in einer Schlussprüfung, sondern in der ernsthaftesten Probe, die es gibt, nämlich in der Frage, ob das Gelernte auch in der Wirklichkeit greift.⁵

Bei dieser Form der Weiterbildung ist das Lernen unabhängig von vorgegebenen Einteilungen in Fächer und Disziplinen und macht damit auch solche Themen für die Weiterbildung zugänglich, für die es bisher gar kein „Fach“ gibt. Ein Beispiel: Eine kleine Gruppe von selbstständigen Einzelhändlern aus einer Branche kam auf den Gedanken, zur Selbstbehauptung in der übermächtigen Konkurrenz der Großunternehmen enger zusammenzuarbeiten. Sie wollten etwas verändern, nicht etwas lernen. Doch dann begegneten ihnen vielfältige Schwierigkeiten: Wirtschaftliche und rechtliche Sachfragen tauchten auf, aber sie mussten sich auch darüber klar werden, was sie wollten. Je weiter sie vorankamen, desto mehr zeigte sich, dass jeder nicht nur bestimmte betriebliche Verfahrensweisen ändern musste, sondern auch persönliche grundlegenden Einstellungen und Verhaltensweisen. So war z. B. Vertrauen gefordert, aber auch Transparenz im Sinne der Bereitschaft, sich von den anderen „in die Karten“ schauen zu lassen. Und mancher kam an die Grenzen seiner bisherigen sozialen Gewohnheiten: In Ruhe zuhören, in Geduld auf immer wieder die gleichen Sorgen eingehen, usw.: Die reale Problemerkennung führte zum Lernbedarf.

In der *Lerngruppe Strategische Allianz* konnten die Teilnehmer im Rahmen des Modellversuchs unter Begleitung eines erfahrenen Lernbegleiters ihr Vorhaben lernend voranbringen. Wieder wurden nicht allgemeine Lernziele herausdestilliert und mit Hilfe von Spezialmethoden behandelt, sondern es wurde einfach der Prozess der Allianzbildung ganz konkret und moderiert weitergeführt – mit einer Erweiterung: Wann immer im Prozess Probleme auftauchten, wurden sie als Lernprobleme interpretiert, und es wurde gemeinsam überlegt und konkrete Hilfe gegeben, die Problemsituationen auch unmittelbar als praktische Lerngelegenheiten zu nutzen. Mit Hilfe des Moderators und mit der Bereitschaft, auch sich selbst zu verändern, konnten die Teilnehmer alle Teilschritte, die für die strategische Allianz nötig waren, herausfinden und im Laufe eines Jahres gemeinsam bearbeiten lernen, einschließlich der notwendigen Schritte der Selbstveränderung. Am Ende war beides zugleich erreicht: Die Strategische Allianz war real geboren, und die Teilnehmer hatten *in deren Aufbau* alles gelernt, was sie dazu – und zu ihrem dauerhaften Erhalt – benötigten und wissen und können mussten.⁶

Wieso, kann man fragen, ist das noch Weiterbildung? Das ist doch Beratung! Abgesehen davon, dass solche Trennungen tatsächlich ziemlich künstlich sind, trifft der Vorwurf dennoch nicht. Zwar kommt es den Teilnehmern tatsäch-

lich in erster Linie auf ihre konkrete, reale Problemlösung an. Die könnten sie sich im Prinzip auch von einem Berater einrichten lassen, der ihnen die Probleme löst und sagt, was sie tun sollen. Die Problemlösung greift allerdings erst dann nachhaltig und selbsttragend, wenn die Beratenen *ihr eigenes Handeln und Können entsprechend verändern, also lernen*. Wenn nämlich der Berater wieder weg ist, müssen sie allein zurechtkommen. Wie bei der herkömmlichen Beratung steht auch beim Lernen am eigenen Problem die konkrete, reale Problemlösung im Mittelpunkt. Es fällt auf, dass dieses *Lernen am eigenen Problem* die herkömmlichen Einteilungen von Arbeiten, Erfahrungen austauschen, Lehren oder Beraten sprengt. Es lässt sich nicht eindeutig zuordnen, sondern hat von allem etwas, oder ist einmal mehr dieses, ein andermal mehr jenes.

Der Prozess beim Lernen am eigenen Problem

DER LERNBEGLEITER

Wenn man möchte, dass Menschen tatsächlich neue Verhaltens- und Vorgehensweisen lernen, dann muss man sie einerseits mit den neuen Herausforderungen konfrontieren (belasten), andererseits *aber auch alles daransetzen, dass sie diese Herausforderung meistern*, d. h. ihnen nur jede erdenkliche Hilfe geben, damit ihnen die neue Handlung *aus eigener Kraft* gelingt.⁷ Deshalb sind die Teilnehmer nicht einfach sich selbst überlassen, sondern sie haben einen *Lernbegleiter* zur Seite. Das Problem, also den Lernimpuls bringen die Teilnehmer mit. Der Lernbegleiter muss dafür sorgen, dass dieses Problem klar formuliert und tätig angegangen wird, dass man konkret ins Handeln kommt, dass die Teilnehmer auch ins kalte Wasser steigen und schwimmen. Dann ist er verantwortlich dafür, dass dieses Schwimmen glücklich verläuft und weder zu Krämpfen noch zum Abbruch führt. Je nach den individuellen Gegebenheiten und Erfordernissen lässt der Lehrende in der Rolle des Lernbegleiters seine Fragen und Anregungen, seine lenkenden Impulse und Hinweise, seine Wahrnehmungen und auch durchaus sein Fachwissen in den Lernprozess einfließen, stets gut dosiert und weniger nach Plan als danach, was die (offene) Situation verlangt. Dabei ist er sich der Tatsache bewusst, dass der Teilnehmer ja nicht „gelernt werden“ kann, sondern immer selber lernen muss. Trotz aller nötigen Lernunterstützung darf der Lernbegleiter auf keinen Fall die Herausforderung unter die Lernschwelle senken

Aufgaben der Lernbegleiter

1. konkrete Arbeits- als Lernprobleme identifizieren und so den jeweiligen Lernbedarf feststellen, klären und fürs Lernen arrangieren,
2. die Lernwege entwickeln,
3. die Lernsituation gestalten und dabei die nötigen Lernmittel bereitstellen,
4. die Lernprozesse beobachten und genau verfolgen, wie die Lernenden zurechtkommen; dementsprechend intervenieren.

oder dem Lernenden Lernarbeit abnehmen. Hier liegt die grundlegende Ambivalenz der Lernbegleiterrolle: die Bewältigung garantieren, ohne die Belastung aufzuheben.

Ihre Rolle ist neu und faszinierend und unterscheidet sich sehr deutlich von der Rolle herkömmlicher Lehrer, Trainer oder Erwachsenenbildner. Und sie schillert: Zwar unter-

richtet der Lernbegleiter nichts, aber manchmal muss er auch etwas erklären, darstellen oder lehren, und er muss sich selbstverständlich auch fachlich mit dem fraglichen Thema auskennen. Zwar tritt er nicht als Berater auf, aber oft ist sein guter fachlicher Rat durchaus gefragt. Von ihm wird verlangt, ohne genauen Plan einer Fülle von Möglichkeiten und Unbestimmtheiten gegenüberzutreten. Lernbegleiter sind sehr persönlich gefordert, können sich nicht hinter einer Expertenrolle verstecken und müssen sich auf jeden einzelnen Teilnehmer und seinen individuellen Lernprozess einlassen. Der Lernbe-

gleiter ist ein wirklicher Künstler, der ohne detailliertes Konzept und ohne Lehrplan oder Seminarmappe auskommen können muss.

DIE LERNGRUPPE

Die am eigenen Problem Lernenden sind eingebunden in eine *Lerngruppe* aus Teilnehmern mit ähnlichen Vorhaben/Problemen. Teilnahmevoraussetzung an einer solchen Weiterbildung ist es, seine eigenen Vorhaben immer wieder in der ganzen Teilnehmergruppe zur Diskussion zu stellen, sich auch auf die Präsentationen der anderen einzulassen und sie kollegial zu beraten. Dadurch lernt jeder eine Reihe anderer ähnlicher Vorhaben und Perspektiven gründlich kennen. Jedem Teilnehmer steht damit eine Erfahrungsbasis zur Verfügung, die seine eigene weit übersteigt. Das erweitert den individuellen Horizont. Jeder lernt von den anderen, und für jeden sind die Präsentationen seiner Vorhaben und Erfahrungen Gelegenheit, seine Ideen noch in einem geschützten Raum auf die Probe zu stellen. So werden die gesammelte Erfahrung, der Sachverstand und der Kreativitätsvorteil der Gruppe ausgenutzt: Die Teilnehmer helfen sich gegenseitig, erörtern miteinander verschiedene Möglichkeiten, bringen ihre jeweilige Sicht, auch ihre Fachkenntnisse und Einschätzungen ein und tragen so eine

beachtliche Breite an Wissen und Wahrnehmungen zusammen. Der Lehrende verliert seine Monopolstellung. Die Lerngruppe entlastet also auch den Lernbegleiter und schafft ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen ihm und den Teilnehmern.

Schließlich lernt jeder Teilnehmer das eigene Vorhaben mit den Augen der anderen und damit selbst „wie ein Fremder“ anzusehen – eine Perspektive, die bekanntlich Erkenntnisdistanz schafft und viele neue (Selbst-)Wahrnehmungen zulässt. Dank der Lerngruppen ist es möglich, dass jeder Lernende zwar bestimmte konkrete Handlungen und Vorgehensweisen lernt, aber sie doch in einen größeren Rahmen stellen kann und einen Überblick über einen ganzen Realitätsausschnitt bekommt. Strukturen, allgemeinere Zusammenhänge, Gesetzmäßigkeiten können entdeckt werden und führen auch zu einem allgemeineren Verständnis.

Der Lernbegleiter moderiert die Lerngruppe und sorgt dort für ausgewogene Verhältnisse – z. B. von Gruppenarbeit und input (ggf. auch von externem Fachwissen) und für ein vertrauensvolles, offenes Klima, in dem die Gruppe arbeitsfähig wird. Das ist wohl eine seiner wichtigsten, aber auch schwierigsten Aufgaben.

Schlussbemerkung: Beobachtungen zum Lernen am eigenen Problem

Das Wesentliche bei dieser Lernform ist, dass Arbeiten (Problemlösen) und Lernen nicht als zwei verschiedene Prozesse angesehen werden, sondern als zwei Seiten eines einzigen Prozesses, an dessen Ziel der Arbeitende das kann, was er braucht, und zwar ohne Umwege über institutionelles Lernen. Vordergründig geht es immer um die Problemlösung, das ist gewissermaßen die Oberfläche dieses Lernens. Auf dem Weg dahin – und gleichsam nebenbei – muss der Lernende allerdings bei sich selbst, an seiner Persönlichkeit unter Umständen viel verändern. Das ist die Tiefenschicht des „Lernens am eigenen Problem“. Indem man Handlungsprobleme bzw. Arbeitsaufgaben lernend bearbeitet, bildet man seine Persönlichkeit.

Man lernt bei diesem arbeitenden Lernen, lernenden Arbeiten nicht am allgemeinen Prinzip oder am abstrakten Gesetz, sondern an ganz konkreten, einmaligen Situationen. Es zeigt sich jedoch immer wieder, dass damit Systematisierung des Gelernten, das Erfassen von verallgemeinerungsfähigen Prinzipien und Strukturen *aus dem Prozess heraus immer wieder erfragt und erarbeitet wird, weil das Lernen im allgemeinen physiologisch so angelegt ist.*⁸ Der Lernbegleiter braucht diese immanente Eigenart des Lernens nur aufzugreifen. ■

Anmerkungen

- 1 Vgl. Spitzer, M.: *Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens*. Heidelberg und Berlin 2003
- 2 Bauern, H. G. u. a.: *Lernen im Arbeitsalltag. Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen*. Bielefeld 2004
- 3 Schön, D. A.: *The reflective practitioner*, New York: Basic Books. 1983
- 4 Brater, M.; Landig, K.: *Lehrkräfte lernen, handlungsorientiert zu unterrichten*. München 1996
- 5 *Dieser Lernansatz nimmt viele Elemente des Action Learning auf*; vgl. Donenberg, O. (Hrsg.), *Action Learning*, Stuttgart 1999.
- 6 *Zu diesem wie den anderen zitierten Beispielen liegen in der GAB München ausführlichere Darstellungen sowie ein Abschlussbericht vor.*
- 7 *In der Psychologie gibt es dafür den Begriff des „Belastungs-Bewältigungs-Paradigmas“*; vgl. Ulich, D.: *Das Gefühl*, München 1995, S.164f., 209.
- 8 *M. Spitzer spricht von dem Gehirn als einem „Regelgenerierungsapparat“* (vgl. Spitzer, M.: a. a. O.).