



# KOORDINATIONSSTELLE FÜR BERUFLICHE WEITERBILDUNG



# LERNEN IN KLEINSTBETRIEBEN EIN MODELL ZUR UNTERSTÜTZUNG

EUROPÄISCHER SOZIALFONDS - FONDO SOCIALE EUROPEO





## IMPRESSUM

Herausgegeben von: Autonome Provinz Bozen - Südtirol  
Deutsche und ladinische Berufsbildung

Redaktion: Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung  
Christian Tecini

Druck und Design: Imprex



**INHALTSVERZEICHNIS**

	SEITE
Vorwort.....	4
Ausgangslage .....	5
Der neue Lösungsansatz der Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung .....	7
Lernen im Kleinbetrieb.....	10
Flexibilität und Kreativität – Stärken der Kleinen .....	10
In Kleinbetrieben lernt man vor allem – informell .....	11
Zum Lernen selbst .....	12
Der Kleinbetrieb als Lernort .....	13
Lerngelegenheiten im Kleinbetrieb .....	18
Voraussetzungen für das informelle Lernen: lernförderliche Arbeitsbedingungen.....	20
Das Beratungsmodell der Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung .....	22
Lernen als Grundprozess des Betriebs .....	23
Unterstützung des informellen Lernens als Bildungsdienstleistung .....	23
In den Betrieb gehen .....	24
Weiterbildner als Weiterbildungsberater .....	24
Der methodische Kern: Das Prinzip des Dialogs.....	25
Der Ablauf der Weiterbildungsberatung .....	30
Erster Schritt: Kontakt aufnehmen und sich kennenlernen .....	31
Zweiter Schritt: Ausgangsfrage und Auftrag klären.....	31
Dritter Schritt: Den Betrieb und seine Mitarbeiter erkunden .....	34
Vierter Schritt: Kompetenzprofile erstellen.....	36
Fünfter Schritt: Lernbedarf ermitteln.....	36
Sechster Schritt: Das informelle Lernen im Betrieb bewusst machen .....	37
Siebter Schritt: Lernmöglichkeiten erkennen .....	37
Achter Schritt: Arbeitsbedingungen lernförderlich gestalten.....	38
Neunter Schritt: Lernwege entwerfen.....	38
Zehnter Schritt: Lernprozesse begleiten und reflektieren.....	39
Elfte Schritt: Lernerfolge als Problemlösungen überprüfen.....	40
Zwölfter Schritt: Informell erworbene Kompetenzen feststellen .....	40
Rolle und Kompetenzen der Weiterbildungsberater .....	42
Die neue Bildungsdienstleistung und deren Bedeutung für die Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung.....	43

## VORWORT



### Neue Bildungsdienstleistung für Südtirols Kleinbetriebe

Beim Thema Berufliche Weiterbildung und Kleinbetriebe denke ich an drei Aspekte, die von großer Bedeutung sind:

1. Berufliche Weiterbildung ist für die Wettbewerbsfähigkeit eines Kleinbetriebes sowie für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen überlebenswichtig.
2. Ein Teil der Kleinbetriebe hat Schwierigkeiten, an (formalen) Weiterbildungsveranstaltungen wie Kursen und Lehrgängen teilzunehmen.
3. Bis zu 70% unseres Könnens im Beruf erwerben wir durch und in der Praxis, also direkt in der Arbeit. Während unseres ganzen Berufslebens lernen wir ständig weiter, oft bemerken wir gar nicht, dass wir das tun. Diese Form des Lernens wird als **informelles Lernen** bezeichnet.

Als Anbieter von beruflicher Weiterbildung möchten wir dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der Südtiroler Betriebe und hier speziell der Kleinbetriebe zu erhalten und zu sichern. Wir wissen, dass dies sicherlich nicht ausschließlich durch weitere formale Weiterbildungsangebote (Kurse und Lehrgänge) möglich ist. Vielmehr möchten wir das durch Unterstützung, genauer gesagt **durch Unterstützung des (informellen) Lernens im Betrieb** erreichen. Zu diesem Zweck hat die Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung eine eigene Bildungsdienstleistung entwickelt, die sie in der Praxis bereits anbietet.

Bei der neuen Bildungsdienstleistung handelt es sich um eine dialog-, personen- und betriebsorientierte Beratung. Wir nennen diese **Weiterbildungsberatung in Betrieben**. Dabei stehen die Stärkung und Förderung der beruflichen Kompetenzen von Einzelpersonen und Gruppen im Mittelpunkt. Im Dialog werden Erkenntnisse und Einsichten sichtbar gemacht und die zu Beratenden zur Selbstreflexion angeregt. Dadurch werden die Betriebsinhaber sowie Mitarbeiter bestärkt, ihre persönlichen und gemeinsamen beruflichen Aufgaben entsprechend ihrer Ziele selbständig, gestaltend und eigenverantwortlich wahrzunehmen.

Nutzen Sie die Gelegenheit und fordern Sie eine Weiterbildungsberatung bei uns an.

Viel Erfolg!

Der geschäftsführende Abteilungsdirektor

Dr. Hartwig Gerstgrasser

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Gerstgrasser', written over the printed name.

## AUSGANGSLAGE

Berufliche Weiterbildung wird in aller Regel in Form von Kursen, Lehrgängen, Workshops oder auch Tagungen angeboten. Das heißt: In Form von Veranstaltungen, die zu einem bestimmten Thema und einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort stattfinden und in denen fachlich qualifizierte und erfahrene Referenten ihr Fachwissen einer bestimmten Zielgruppe weitergeben.

Aus vielen Studien und Untersuchungen wird immer wieder deutlich, dass diese Form der beruflichen Weiterbildung für Inhaber und Mitarbeiter speziell von **Kleinstbetrieben** wenig attraktiv ist und nur schwer angenommen wird. Die Gründe sind gut untersucht. Sie liegen eher selten bei den Kosten, sondern vor allem bei den Rahmenbedingungen der beruflichen Weiterbildungsangebote:

- Allen voran werden *Zeitgründe* genannt; damit meint man weniger den zeitlichen Umfang als den fixen Zeitpunkt, an dem die Veranstaltung stattfindet, z. T. auch den zeitlichen Gesamtaufwand vor allem durch Wegezeiten. Geplante Teilnahmen werden immer wieder sehr kurzfristig abgesagt.
- Eine große Rolle spielt auch, dass es in Kleinstbetrieben schwer ist, einen Vertreter für die Zeit der Abwesenheit zu finden: Die Arbeit bleibt liegen.
- In den (zu) vielen Weiterbildungsbroschüren zu blättern, entmutigt oft eher. Man weiß gar nicht, wo anfangen. Vor allem fällt es sehr schwer, die Brücke zu schlagen von den Angeboten zum aktuellen *Weiterbildungsbedarf* des Betriebs bzw. der Mitarbeiter.
- Ehemalige Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen haben die Erfahrung gemacht, dass sie die Lerninhalte nur schwer bzw. begrenzt auf ihren Betrieb und dessen aktuelle Lage beziehen konnten.
- Manchmal hört man auch das Argument, dass Vieles von dem, was in den Weiterbildungsangeboten vermittelt wird, zu stark an größeren Betrieben orientiert und auf die speziellen Bedingungen von Kleinstbetrieben nicht recht übertragbar sei.
- Viele Betriebsinhaber wie Mitarbeiter haben immer wieder die Erfahrung gemacht, am Ende der Veranstaltung durchaus begeistert und voller Tatendrang zu sein, aber dann zu Hause schnell mit der Anwendung steckenzubleiben: Den Transfer des Gelernten allein zu bewältigen, überfordert offenbar.

Das Fazit vieler Inhaber und Mitarbeiter von Kleinstbetrieben lautet deshalb allzu oft: „Weiterbildung – das lohnt sich für uns nicht, das bringt uns nichts!“.

Südtirols Wirtschaft ist weitgehend **kleinstbetrieblich** geprägt: Im Jahr 2007 gab es in der Provinz Bozen über 39.000 Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern. Das sind **93%** aller Unternehmen im Land, in denen knapp **die Hälfte aller Beschäftigten** arbeitet.

Wie Befragungen immer wieder zeigen, sind die Inhaber und Mitarbeiter dieser Kleinstbetriebe durchaus an Weiterbildung interessiert und finden sie notwendig. Aber dennoch nehmen sie diese Angebote nur sehr verhalten wahr - aus den genannten strukturellen Gründen.

Damit können die Institutionen und Träger der beruflichen Weiterbildung ihren gesetzlichen Auftrag nicht hinreichend wahrnehmen, die Wirtschaft mit aktuellen Qualifikationen zu versorgen, ihr zu helfen, den permanenten technischen und organisatorischen Wandel zu bewältigen und die Beschäftigungssicherheit der Berufstätigen zu fördern.

Die Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung möchte vor allem auch Kleinstbetriebe in der Weiterentwicklung ihrer „Human Resources“ unterstützen - aber wie?



## DER NEUE LÖSUNGSANSATZ DER KOORDINATIONSSTELLE FÜR BERUFLICHE WEITERBILDUNG

Die Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung hat – zunächst modellhaft – einen ganz neuen Weg beschritten, um den Weiterbildungsbedarf auch von Kleinstbetrieben angemessen zu decken und diese Betriebe dabei zu unterstützen, Neues und für sie Wichtiges zu lernen. Sie hat damit ihr Weiterbildungsangebot um eine neue Dienstleistung erweitert, die speziell für die Südtiroler Kleinstbetriebe angeboten wird und darauf abzielt, das in der Arbeits-Praxis vielfältig stattfindende informelle Lernen in diesen Betrieben zu fördern.

Bei der neuen Bildungsdienstleistung handelt es sich um eine **dialog-, personen- und betriebsorientierte Beratung und Begleitung des Lernens in Kleinstbetrieben**. Bevor dieser Ansatz ausführlicher beschrieben wird, hier seine wichtigsten Merkmale im Überblick:

- Inhaber und Mitarbeiter müssen nicht zu Weiterbildungsveranstaltungen gehen, sondern die Weiterbildung kommt in die Betriebe, und zwar zu Zeiten, die auf die betrieblichen Belange abgestimmt sind.
- Im Mittelpunkt der Weiterbildung stehen Gespräche zwischen Inhaber oder Mitarbeiter(n) und externen Experten, in denen der genaue Lernbedarf herausgearbeitet und gemeinsam beraten wird, wie er lernend bewältigt werden kann bzw. was verändert werden muss, damit dies möglich ist.
- Die Themen und Inhalte der Weiterbildung stehen nicht im Voraus fest, sondern ergeben sich aus den jeweiligen Fragen und Lernbedürfnissen des einzelnen Betriebs.
- Der Ansatz setzt konsequent auf das informelle Lernen, das in Kleinstbetrieben ohnehin eine große Rolle spielt. Deshalb wird in dieser Weiterbildung auch weniger „Stoff vermittelt“, sondern es werden aus dem Dialog Lernprozesse in Gang gesetzt und begleitet.
- Die externen Weiterbildungsfachleute kennen sich zwar auch in Fragen der Betriebsführung, der betrieblichen Organisation und des Marktes aus, aber ihre wichtigsten Kompetenzen sind die der nondirektiven Gesprächsführung und des kommunikativen Verhaltens.

- Gelernt wird damit ganz eng an den aktuellen Sorgen und Problemen des Betriebs. Der Lernprozess und seine Begleitung sind erst zu Ende, wenn die Probleme gelöst sind. Betriebliche Problemlösung und Lernen fallen in einem Prozess zusammen. Anwendungs- oder Transferprobleme für das neue Wissen und Können kann es deshalb gar nicht geben, die Transferfrage stellt sich nicht.
- Dieser ungewöhnliche Weiterbildungsweg ist somit dialogisch, bedarfsorientiert, individuell und betriebsbezogen. Die betriebliche und die individuelle Entwicklung der Inhaber und Mitarbeiter sind aufs engste miteinander verzahnt.
- Es werden weder „auf Vorrat“ Inhalte gelernt, die längst wieder vergessen sind, wenn sie endlich gebraucht würden, noch müssen die Lernenden sich mit Inhalten beschäftigen, die keine Relevanz für sie und ihren Betrieb haben. Es müssen keine Weiterbildungsthemen ausgesucht und ausgewählt werden mit der Unsicherheit, ob sie „richtig“ sind und „weiterhelfen“, sondern die Klärung der aktuellen Frage, des zu lösenden Problems ist integraler Bestandteil der Weiterbildung.
- Der Ansatz steht nicht im Gegensatz zu formellen Weiterbildungsangeboten, sondern ergänzt diese in mehrfacher Hinsicht.

Durch die neue Bildungsdienstleistung erschließt die Koordinationsstelle ein neues Segment von Weiterbildungskunden, die ansonsten ausgeschlossen wären. Diese werden anhand der lernenden Beantwortung aktueller betrieblicher Fragen exemplarisch befähigt, für ihre Betriebe selbst lernbezogene Lösungen zu erarbeiten. Damit zeichnet sich diese neue Bildungsdienstleistung zugleich durch hohe Nachhaltigkeit aus.

Das neue Modell der beratenden Weiterbildung in Kleinstbetrieben wurde im Rahmen eines aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projekts in Zusammenarbeit mit fünf für die Südtiroler Wirtschaft typischen Kleinstbetrieben aus den Bereichen Handel, Handwerk und Dienstleistungen entwickelt und erprobt. Im Laufe dieses Projekts wurde deutlich, dass seitens der Kleinstbetriebe eine große Nachfrage nach Unterstützung ihrer Lernprozesse besteht. Die Kleinstbetriebe erhalten durch die neue Bildungsdienstleistung eine Unterstützung, durch die sie **Lösungen finden, die von innen und nicht von außen kommen.**



Die neue Bildungsdienstleistung funktioniert, weil und solange sie

- *dialogisch,*
- *offen und*
- *wertfrei ist.*

Dieser Weiterbildungsansatz setzt nicht an ausgedachten Themen und Angeboten an und überlässt den Praxistransfer den Lernenden. Er lässt sich direkt integrieren in die informellen und spezifischen Verhältnisse der Kleinbetriebe. Er setzt an ihren aktuellen Problemen und ihren Lösungen an und nimmt ernst, was dort an Lernen immer schon geleistet wird.

Ausgangspunkt der beratenden Weiterbildungsbegleitung sind betriebliche Fragen, Unsicherheiten, Sorgen, Probleme, aber natürlich auch neue Vorhaben, Ziele, Entwicklungen. Die große Stärke dieses Modells ist es, in jedem Fall ganz individuell auf den einzelnen Betrieb und seine momentane Situation eingehen zu können und herauszufinden, was hier und jetzt gebraucht wird. Jeder „Fall“ ist ein Einzelfall, einmalig und neu und muss ernst genommen werden.

Von jeder Form von Fachberatung (Steuerberatung, Unternehmensberatung, technische Beratungen) unterscheidet sich die beratende Weiterbildungsbegleitung entschieden dadurch, dass sie keinerlei sachliche Lösungen anbietet, nichts darüber sagt, wie man was zu machen hat oder welche Sachlösung die richtige ist. Sondern sie richtet sich immer an die Fähigkeiten der in einem Betrieb arbeitenden Menschen, solche Lösungen selbst zu suchen und zu realisieren. Insofern steht hier immer die Stärkung und Förderung der Einzelpersonen im Mittelpunkt, die damit eben keine betrieblichen Lösungen „übergestülpt“ bekommen, sondern sie lernen, selbst urteils- und entscheidungsfähig zu werden, zu erkennen, was der Betrieb braucht und wie man das (und von wem) sicherstellen kann. Die beratende Weiterbildungsbegleitung fördert damit die Selbstständigkeit und Urteilsfähigkeit von Inhabern und Mitarbeitern von Kleinbetrieben, um in Selbstverantwortung und aus Kenntnis des eigenen Betriebs und seiner Möglichkeiten betrieblich und sozial verträgliche Lösungen zu finden, auszuwählen und zu realisieren.

Diese Form der Bildungsdienstleistung lehrt also selbst nichts, sondern öffnet die Augen dafür, wie es gelernt werden könnte.

## LERNEN IM KLEINSTBETRIEB

### Flexibilität und Kreativität – Stärken der Kleinen

Die absolute Stärke von Kleinstbetrieben liegt unbestritten in ihrer Flexibilität und Kreativität. Die wiederum sind zum großen Teil direkte Folgen ihrer geringen Größe: Weil die Verhältnisse im Kleinstbetrieb überschaubar sind, kann der Kleinstbetrieb auf bürokratische Abläufe weitgehend verzichten. Man findet auch nur in Ansätzen eine ausgeprägte Arbeitsteilung und Spezialisierung: Fast jeder kann alles. Eine Stärke des Kleinstbetriebs liegt ferner in der hier möglichen direkten Kommunikation und in den persönlichen Beziehungen zwischen allen Betriebsangehörigen, die sich damit über Veränderungen und Besonderheiten laufend austauschen und vereinbaren können. Diese Besonderheiten sichern dem Kleinstbetrieb seine herausragende Flexibilität und seine große Fähigkeit, Veränderungen zu verarbeiten. Die starke und anerkannte Stellung des Chefs als dem, der entscheidet, und die engen, oft persönlichen Beziehungen zu den Kunden tun das Ihre dazu, sensibel und kurzfristig auf spezifische Kundenbedürfnisse einzugehen und auf Veränderungen des Marktes oder auf technische und andere Innovationen sehr beweglich reagieren zu können. Hinzu kommt, dass diese kleinen Unternehmen selten marktbestimmend agieren können, sondern es gewohnt sind, sich anpassen zu müssen, und dass die Inhaber sich weniger an betriebswirtschaftlichen Zielen wie Rentabilität und Gewinn orientieren als an der Lösung von Sachproblemen und an technischen Herausforderungen.

Kleinstbetriebe sind ständig mit neuen Anforderungen konfrontiert, auf die sie eingehen müssen, und sie müssen in der Lage sein, permanente Veränderungen in ihrem Umfeld zu verarbeiten, indem sie neue Antworten und Lösungen finden. Die strukturellen Voraussetzungen dafür sind zwar günstig, aber dies würde keineswegs ausreichen, um flexibel und kreativ zu reagieren, wenn nicht die beteiligten Personen – Inhaber wie Mitarbeiter – bereit wären, *ständig um- und neu zu lernen*.

### In Kleinstbetrieben lernt man vor allem - informell

Denn jede Veränderung, jede neue Frage, jeder neue Kundenwunsch, jede Innovation im Umfeld – alles, was anders ist als beim letzten Mal, bedeutet, dass *gelernt* werden muss, d.h. dass die beteiligten Menschen die neue Situation erkennen und mit entsprechend verändertem, angepasstem Handeln reagieren. Um ihr Verhalten ändern zu können, benötigen sie neue Einsichten, neue Ideen und neue Fähigkeiten, müssen sie sich also *persönlich bewegen und verändern* – und das heißt eben: Lernen.

Allein die Tatsache, dass Kleinstbetriebe angesichts des beschleunigten Wandels in der Arbeitswelt faktisch zurecht kommen und überleben, zeigt, dass *Inhaber und Mitarbeiter offenbar in hohem Maße dazu in der Lage sind, zu lernen, und dass sie dies tatsächlich laufend und jederzeit tun.*

Das ist erstaunlich, da es in Kleinstbetrieben weder Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsabteilungen gibt, keine Budgets fürs Lernen und keine Lehrer, die sagen oder zeigen, wie es geht.

Wie also lernen und entwickeln sie sich überhaupt, ohne alles das?

Die Antwort heißt: Sie lernen **informell!**

Um diesen für das neue Weiterbildungsangebot zentralen Sachverhalt zu verstehen, muss man zunächst einsehen, dass Lernen nicht an die Existenz dafür zuständiger Institutionen – wie Schulen, Ausbildungen, Bildungsabteilungen und Lehrkräfte – gebunden ist. Lernen in solchen Institutionen und Organisationen nennt man „*formales Lernen*“, das Lernen, das außerhalb ihrer stattfindet, ist eben das „*informelle Lernen*“.



## Zum Lernen selbst

Natur und Ablauf des „informellen Lernens“ – insbesondere auch des informellen Lernens in der Arbeit – sind heute im Prinzip gut bekannt: Wer handelt bzw. arbeitet, tut dies aus bestimmten Erwartungen, Routinen und aus implizitem Verständnis, also aus verfügbaren Fertigkeiten und Fähigkeiten heraus, die aktiviert werden, wenn eine Aufgabe erkannt und gelöst werden soll. Begegnet man nun einer neuen, bisher unbekanntem Aufgabe, oder stellt man fest, dass eine als bekannt interpretierte Aufgabe mit diesen Routinen nicht (mehr) zu lösen ist, scheitern die bisherigen Muster: Offenbar sind sie nicht geeignet, die gerade auftauchende Herausforderung zu meistern. Der Handelnde erlebt einen Widerstand und /oder einen Anreiz, die Sachlage zu erkunden. Er untersucht die Sache, durchdenkt sie vielleicht und probiert etwas aus, ändert also probeweise sein Vorgehen. Er betätigt also diese beeindruckende Fähigkeit des Menschen, in seinen Handlungsabläufen nicht instinktgesteuert festgelegt, sondern frei zu sein, andere Wege mehr oder weniger reflektiert und systematisch zu versuchen.

Hat er Erfolg, lässt sich das Ausgangsproblem also auf die neue Weise (besser) lösen, kann er sich diesen neuen Weg merken, ihn mit dem generalisierten Typus des Ausgangsproblems verknüpfen – und hat eine neue Fähigkeit gelernt. Manchmal gelingt das nicht auf Anhieb, sondern verlangt mehrere Lernschleifen – aber das ändert nichts daran, dass auf diese Weise aus dem Tun heraus, ungeplant und ohne spezielle Vorkehrungen und Organisationen, auch ohne Lehrer bzw. Referenten neue Fähigkeiten und Handlungsweisen ausgebildet und entwickelt werden können. Das ist es, was man „informelles Lernen“ nennt.

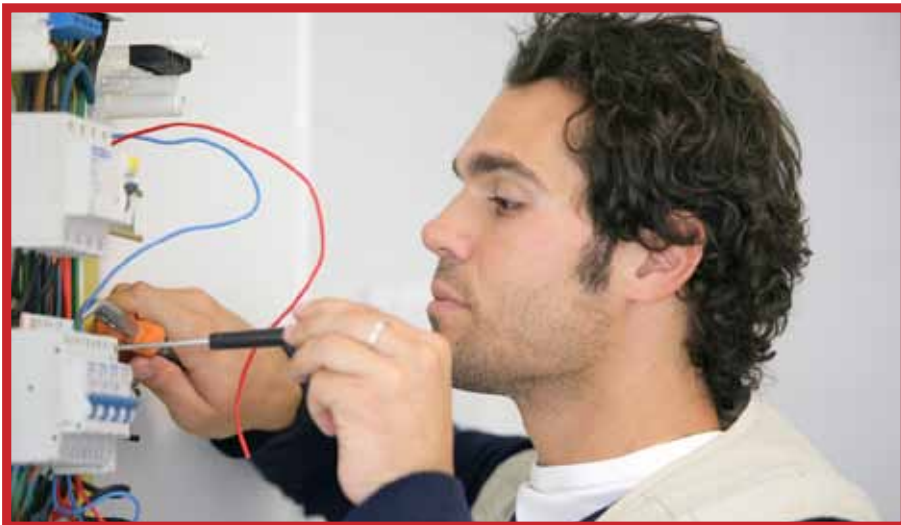
Man sieht an dieser Schilderung, dass „Lernen“ ein sehr grundlegendes Vermögen des Menschen darstellt, das viel älter ist als jede Schule und auch viel tiefer wirkt und ihn befähigt, sich und seine Lebenswelt an die verschiedensten Verhältnisse und Bedingungen anzupassen. Lernen heißt ja nichts anderes als: **eine Selbstveränderung als Antwort auf neue Herausforderungen.** Schule und formale Ausbildungen tun nichts anderes, als an den einzelnen Schüler oder Auszubildenden für ihn neue, kulturell aber durchaus bekannte Herausforderungen systematisch (z.B. in Form von Lektionen oder Schulaufgaben) heranzubringen, damit er daran die gewünschten Fähigkeiten ausbilde. Der Lernprozess selbst aber kommt auch im normalen Alltag und ohne systematische Anleitung zustande, sofern und sobald neue Herausforderungen auftauchen und man ihnen nicht aus dem Weg geht.

### Der Kleinbetrieb als Lernort

Erst in den letzten Jahrzehnten hat die wissenschaftliche Forschung dieses informelle Lernen und seine Bedeutung richtig erfasst. Verschiedene Studien belegen, dass bis zu 70% des beruflichen Könnens weder in der formalen Ausbildung noch in Kursen gelernt wurde, sondern *im praktischen Tun*, also in der Arbeit selbst. Diese Arbeit ist also offenbar, ob man dies anerkennt oder nicht, nicht nur ein Leistungs-, sondern zugleich auch ein Lernort, und das „Lernen in der Arbeit“ ist ein ganz normaler, selbstverständlicher Vorgang.

*„Als ich den Betrieb gründete, war ich der erste fachlich ausgebildete Elektriker hier im Tal. Ich hatte meine Ausbildung in Innsbruck gemacht. Unsere fachlich theoretische Ausbildung in Südtirol ist in unserer Branche in der Zwischenzeit auch sehr gut. Doch die jungen Leute, wie mein Sohn, müssen jedoch das Können, das im Betrieb gebraucht wird, genauso wie ich damals, sich erst in der Praxis erwerben. Und die Praxis ist der Betrieb selbst.“*

*Gründer und Inhaber eines Elektrobetriebes*



Diese Aussage trifft in ihrem Kern grundsätzlich auf alle Kleinbetriebe zu. Sowohl die Inhaber als auch die Mitarbeiter sind in ihrem Kernleistungsgebiet beruflich fundiert qualifiziert. Aber alles anschließend erworbene Können wird im praktischen Tun „informell“ gelernt und angeeignet. Der Betrieb ist der entscheidende Lernort. Dort erwirbt man sein umfangreiches praktisches Können und sein Verständnis für die Zusammenhänge, und dort erst werden aus Fertigkeiten und Fähigkeiten Kompetenzen. Und zwar in einer Vielfalt, die die gesamte Persönlichkeit fordert und fördert: fachlich, methodisch, persönlich und sozial. Damit werden in aller Regel Dinge gelernt, die weit über das hinausgehen, was z.B. in der Ausbildung gelernt wurde:

*„Als Elektrohandwerker schaute ich allein darauf, dass ich meine Arbeit gut mache. Jetzt weiß ich durch die vielen Kontakte, wie wichtig ein zufriedener Kunde für den Betrieb ist. Dazu gehört, ob und wie ich mit ihm spreche und auf ihn eingehe. Ich gehe mit unseren Kunden heute eindeutig anders um als früher. Wenn ich mich mit dieser Zeit vergleiche, war ich wirklich einer, der kaum seinen Mund aufbrachte und auch nicht sprechen wollte.“*

*Inhaber eines Elektrobetriebes*

In der Arbeitswelt bzw. in der täglichen Arbeit tauchen – gerade unter Bedingungen stetigen Wandels – ständig neue Herausforderungen auf, mit denen sich die Arbeitenden auseinandersetzen und die sie lernend bewältigen müssen.

Der Kleinbetrieb ist geradezu prädestiniert, ein besonderer Ort für das informelle Lernen zu sein. Er bietet einen individuellen und gemeinsamen Lern- und Entwicklungsrahmen: Die kleine Zahl von Menschen, die hier arbeiten, sichert die Überschaubarkeit der Tätigkeiten und Abläufe und die unmittelbar persönlich-menschliche Begegnung. Jeder weiß über alles Bescheid. Die Erfahrungen in der Arbeit können in Teambesprechungen oder, öfter, spontan und ungeplant unmittelbar ausgetauscht werden. Eine weitere positive Bedingung für das Lernen im Kleinbetrieb sind die kurzen Informations- und Entscheidungswege im Betrieb und gegenüber dem Kunden. Der Kontakt untereinander, zu Kunden und lokalen Institutionen ist im vertrauten und überschaubaren lokalen Umfeld persönlich und freundschaftlich. Die Begegnungen sind offen, sach- und personenbezogen.

*„Ich muss die Arbeit einfach tun, ich will sie auch gut machen. Täglich sind Probleme zu lösen. Sie zu lösen, ist für mich ganz normal. Ohne sie wäre es langweilig. Wenn das als Lernen gesehen wird, dann ist für mich Lernen eine notwendige Selbstverständlichkeit“.*

*Mitarbeiter eines Elektrobetriebes*

Jeder kann im Kleinbetrieb sein Können und seine vielfältigen Kompetenzen einbringen und ausbauen. Da es hier z.B. kaum große Serien und nur selten standardisierte Aufträge gibt, kann sich in der Arbeit selbst auch kaum so etwas wie Routine einstellen, denn jedes Werkstück ist neu, beinahe jeder neue Auftrag ist ein Original. Oftmals sind Aufgaben zu erledigen, die bis zu diesem Zeitpunkt noch nie gemacht wurden. Jeder Kunde hat (etwas) andere Bedürfnisse, jeder hat (etwas) andere Probleme, auf jedem muss man (etwas) anders und immer wieder neu eingehen, sich in ihn hineinversetzen und sich etwas Neues einfallen lassen. Mitunter sind für die Versorgung solcher Kundenwünsche neue Werkzeuge und Maschinen sowie ganz neue Bearbeitungsformen nötig. Technische Veränderungen gehen an Kleinbetrieben heute ebenso wenig vorbei und lösen neue Lernprozesse aus wie Veränderungen des Marktes, des Wettbewerbs oder der Kundengruppen.

*„Ich kam bei der Entscheidung des für uns richtigen Warenwirtschaftssystems nicht weiter. Ich merkte, mir fehlt die Kompetenz, sowohl das „Fachchinesisch in den Broschüren“ zu verstehen als auch auf unsere Belange hin zu entscheiden. Also habe ich einen Neffen angerufen. Er hat mir die vielen Fachbegriffe und die Möglichkeiten auf unseren Bedarf hin verständlich erklärt. Daraufhin konnte ich die für uns richtige Entscheidung in Bezug auf das für uns passende Warenwirtschaftssystem treffen. Und: Ich kann seither auch das System selbst pflegen und dieses auch auf Neuerungen hin aktuell und völlig selbständig anpassen. Und darauf bin ich auch stolz, es selbst geschafft zu haben“.*

*Mitarbeiterin eines Handelsbetriebes*

In Kleinbetrieben gibt es für Inhaber und Mitarbeiter täglich etwas Neues zu lernen: Die unfreundliche Reaktion einer Kundin gibt Anlass, das eigene Kommunikationsverhalten zu überdenken. Die neue Maschine muss kennengelernt und verstanden werden. Neue Situationen mit unbekanntem und un-

sicheren Aufgaben sind fast das „tägliche Brot“ des Kleinbetriebes. Es gibt ständig neue Überraschungen, die es zu meistern gilt. Zum Beispiel verlangt der Sonderwunsch eines Kunden, sich eine ganz neue Technik der Oberflächenbehandlung anzueignen:

„Ich musste mich auf Grund eines Kundenwunsches mit einer Oberflächenbehandlung befassen, die ich bis dahin noch nicht kannte. Zunächst mit Widerwillen, dann jedoch mit zunehmender Neugier und Freude eignete ich mir diese fachlich neue Kompetenz in der Durchführung des Auftrages an. In der Zwischenzeit konnten wir mit diesen neu erworbenen Kompetenzen für den Betrieb Aufträge erhalten, die vor deren Erwerb gar nicht möglich waren.“

Inhaber einer Tischlerei

Der Kleinbetrieb gibt den hier arbeitenden Personen die Chance, nicht nur ihr Können und ihre Kompetenzen fundiert, intensiv und fortlaufend zu erweitern, sondern sich auch in ihrer Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Im informellen Lernen im Arbeitsalltag können nicht nur fachlich-methodische Fertigkeiten und Kompetenzen erworben werden, sondern auch persönliche und soziale. Zum Beispiel geht es darum, „eigenständig Probleme zu lösen“, oder „neue Kontakte mit Menschen unterschiedlicher Prägung zu knüpfen und aufzubauen“. Im betrieblichen Alltag wird auch auf der seelisch-emotionalen und der geistig-intellektuellen Ebene „erfahrend“ gelernt, und dieses Lernen schließt auch Grundhaltungen, Werte, Motive und persönliches und soziales Verhalten ein.

Kleinbetriebe sind geprägt durch die Notwendigkeit, im Alltag immer wieder neue technische, soziale, organisatorische, wirtschaftliche Aufgaben und Probleme lösen zu müssen; sich neue Fragen zu stellen und zu beantworten; neue Ideen, neue Wege und Lösungen zu finden und auszuprobieren und immer wieder im Rahmen der betrieblichen Aufgaben zu experimentieren, zu suchen und zu erkunden. Inhaber und Mitarbeiter lernen dabei in einer sehr ursprünglichen Form: direkt in und an der Erfahrung, aus dem Handeln; aus den Widerständen, im Umgang mit verschiedensten Materialien, aus der Neugier des Handelnden und seiner Lust an Neuem, am Experiment, am



Unbekanntes; aus dem Reiz, zu Lösungen und Ergebnissen zu kommen. Das (lernende) Arbeiten ist im Kleinbetrieb die tägliche berufliche Weiterbildung.

**Hinter jedem betrieblichen Problem steckt ein Lernproblem**, denn wenn der Inhaber oder Mitarbeiter das Wissen und die Fähigkeit hätte, das Problem zu lösen, wäre es ja gar keines. Situationen werden zu Problemen, weil die Zuständigen (noch) nicht wissen, wie sie angemessen und wirkungsvoll mit der Situation umgehen können. Haben sie das einmal herausgefunden und können das Problem lösen, haben sie also gelernt, was hier zu lernen war.

Jeder Beschäftigte lernt im Kleinbetrieb tagtäglich auf seine individuelle Art. Er sichert und entwickelt auf diese Weise seine eigene Beschäftigungsfähigkeit: Dringend benötigte neue Kompetenzen erwirbt, übt, entdeckt und erprobt er *im Tun*.



## Lerngelegenheiten im Kleinstbetrieb

Die Orte und Gelegenheiten des Lernens im Kleinstbetrieb unterscheiden sich selbstverständlich von dem, was man sich gewöhnlich unter Lernen vorstellt. Es gibt hier keine Schultafeln und Schulbänke und natürlich auch keine hauptberuflichen „Lehrer“, sondern das Lernen kann im Prinzip überall in der Arbeit und in ihrem Umfeld stattfinden. Einige solche informellen Lerngelegenheiten wurden bereits erwähnt: Jedes Kundengespräch birgt Lernchancen, jedes Gespräch mit einem Lieferanten, jede technische Neuerung, jedes neue Arbeitsverfahren und jeder Fehler (weshalb es für das informelle Lernen absolut notwendig ist, dass man über Fehler unbefangen sprechen und sich ihnen stellen kann). Aber natürlich kann man auch lernen, wenn man einfach nur mit Kollegen zusammensitzt, Kaffee trinkt und dabei über betriebliche oder auch eigene Arbeitsprobleme spricht oder Erfahrungen austauscht: Beim „Ratschen“ kann man viel lernen! Deshalb müssen, auf etwas anderer Ebene, auch Stammtische oder informelle Erfahrungsaustauschtreffen z.B. mit Inhabern anderer Betriebe zu den wichtigen informellen Lerngelegenheiten für die Inhaber und Mitarbeiter von Kleinstbetrieben gezählt werden.

Weitere Gelegenheiten, bei denen im Kleinstbetrieb viel gelernt werden kann, sind Begegnungen mit Steuerberatern oder anderen Fachleuten. Messebesuche und Fachzeitschriften gehören ebenso selbstverständlich zu Lerngelegenheiten. Jede Gebrauchsanweisung für irgendein Gerät stellt eine Lernchance (und Lernherausforderung) dar, jedes mitgelieferte Handbuch. Dokumentationen über Auftragsabwicklungen gelten zwar im allgemeinen als lästig, aber im Grunde handelt es sich um ausgezeichnete Lernchancen: Sowohl für den einzelnen Mitarbeiter, der sie erstellt, als auch für das ganze Arbeitsteam, wenn nämlich Gelegenheiten geschaffen werden, solche Dokumentationen bzw. die besonderen Ereignisse, die dort festgehalten werden, im gesamten Team zu besprechen und zu „verdauen“. Auch sämtliche sonstige Aktivitäten, die zur systematischen Qualitätssicherung gehören, dienen dem informellen betrieblichen Lernen.

Zum informellen Lernen gehört es zu wissen, wen man – durchaus auch außerhalb des Betriebs – fragen kann oder wer sich schon mal mit ähnlichen Fragen herumgeschlagen hat – oder wer einen kennt, der dazu etwas sagen kann.

Unersetzbar für das informelle Lernen und besonders typisch für den Kleinstbetrieb sind aber natürlich die Lernchancen, die sich unmittelbar aus dem Charakter der Arbeit ergeben: Je weniger hier genormt und standardisiert ist, je mehr auf individuelle Situationen hin angepasst werden muss, desto höher die Lernchancen. Gleiches gilt für die vielen Gelegenheiten, in denen man etwas ausprobieren kann, weil der Lösungsweg eher offen und nicht vollständig vorgeschrieben ist. Etwas verkürzt gesagt, kann man immer dort besonders viel lernen, wo (noch) etwas schief gehen kann.



## Voraussetzungen für das informelle Lernen: lernförderliche Arbeitsbedingungen

**Kleinstbetriebe**, die über viele Jahre hinweg erfolgreich sind und sich wirtschaftlich tragen, können gar nicht anders als „**hohe Schulen des informellen Lernens**“ zu sein. Denn betrachtet man alle die Veränderungen, alle die neuen Herausforderungen, die sie über die Jahre hinweg meistern mussten, dann wäre das schon rein zeitlich nicht durch formales Lernen zu bewältigen gewesen. Sondern das konnte überhaupt nur gelingen, weil alle Beteiligten in hohem Maße zum alltäglichen informellen Lernen bereit waren und es auch tatsächlich vollzogen haben – zu einem Lernen also, das spontan, direkt und selbst gesteuert aus dem alltäglichen Handeln, aus der Arbeit selbst hervorgeht, ohne formal organisiert zu sein oder von einem Lehrer initiiert zu werden.

So viele Gelegenheiten für informelles Lernen sich im Kleinstbetrieb bieten und so spontan und selbstverständlich das informelle Lernen im Kleinstbetrieb auch ist, so ist sein Zustandekommen und Gelingen doch keineswegs selbstverständlich, sondern an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden.

Die wichtigste *persönliche* Voraussetzung ist zweifellos die *Neugier, Wachheit und Lernbereitschaft* von Inhaber wie Mitarbeitern, sich den neuen Herausforderungen immer wieder zu stellen. *Interesse* ist zweifellos ein persönlicher Schlüssel zum informellen Lernen, ebenso die Freude daran, Neues zu erfahren und kennenzulernen. Dabei ist die Lernbereitschaft keine Persönlichkeitseigenschaft, sondern hängt von bestimmten Situations- bzw. sozialen Faktoren ab: **Jeder ist umso mehr zum Lernen bereit, je mehr er sich anerkannt und von anderen gestützt und wertgeschätzt fühlt, und je mehr und je öfter er beim Lernen Erfolg hat.** Für beides gibt es im Kleinstbetrieb relativ gute Voraussetzungen, werden doch von den Mitarbeitern im Allgemeinen das „gute Betriebsklima“ und die kollegiale, „familiäre“ Atmosphäre gelobt und als Hauptgrund dafür angegeben, in diesem Kleinstbetrieb zu bleiben.

Und es gibt wesentliche strukturelle Voraussetzungen dafür, dass das informelle Lernen gelingt. Sie werden gewöhnlich unter dem Begriff „Lernkultur“ zusammengefasst. Dazu gehört, dass

- es überhaupt anerkannt ist, nicht von vorneherein alles zu wissen und zu können, sondern sich Vieles erst aneignen zu müssen;

- es Zeit gibt zum Lernen, d.h. zum Nachdenken, Ausprobieren, Suchen, Reden, Verwerfen, Prüfen;
- man Fehler machen und experimentieren darf, nicht alles „auf Anhieb“ sitzen muss, man nicht Angst vor Sanktionen haben muss, wenn man etwas falsch macht;
- es auch Gelegenheiten zum Rückblick, zur Reflexion von Erfahrungen gibt;
- es genügend „problemhaltige“ Arbeiten gibt, d.h. Arbeiten, bei denen nicht schon mit der Aufgabenstellung klar ist, was zu tun ist, sondern solche, bei denen eine Lösung erst überlegt und gefunden werden muss;
- die Arbeit Anreiz zur selbständigen Lösungssuche bietet;
- Lernmittel im weiten Sinne frei zugänglich sind;
- sich auf Neues einzulassen, kein persönliches Risiko beinhalten darf;
- Planen, Ausführen und Kontrollieren nicht auf verschiedene Personen verteilt sind, sondern so weit wie möglich in einer Hand liegen, so dass der, der etwas ausführt, auch die Wirkungen seines Tuns mitbekommt;
- im Betrieb kollegiale gegenseitige Ermutigung, Beratung und Kommunikation üblich ist und Informationen frei zugänglich sind und frei fließen;
- alle sich an ständiger Verbesserung orientieren und alle in Qualitätsentwicklungsprozesse eingebunden sind.

Eine im Betrieb vorherrschende Orientierung an der Wertschöpfung ist dem informellen Lernen im Allgemeinen zuträglicher als eine dominante Orientierung an Kostensenkung.

Im Normalfall sind diese Voraussetzungen in Kleinstbetrieben schon strukturell gegeben und sichern deshalb dort ein lernförderliches Klima. Umgekehrt ist es dem informellen Lernen spürbar abträglich, wenn diese Bedingungen verletzt werden oder nur eingeschränkt gelten. Dann kann das informelle Lernen auch steckenbleiben, erlahmen oder ganz einschlafen.

Lernen findet in den Kleinstbetrieben immer schon statt, und zwar in erheblichem Umfang und so erfolgreich, dass Kleinstbetriebe vielfältige Veränderungen und Umbrüche sowie Bedrohungen bis heute gemeistert haben und immer noch meistern.

## **DAS BERATUNGSMODELL DER KOORDINATIONSSTELLE FÜR BERUFLICHE WEITERBILDUNG**

In den Südtiroler Kleinbetrieben wird das informelle Lernen permanent praktiziert. Es ist ein Lernen, das nicht formal organisiert ist und von keinem Lehrer initiiert wird, sondern das spontan und direkt aus dem alltäglichen Handeln, aus der Arbeit selbst hervorgeht. So viele Gelegenheiten zum informellen Lernen sich in Kleinbetrieben auch bieten, so müssen sie doch erst ergriffen werden. Die Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung hat sich die Frage gestellt, wie sie den hohen und permanenten Lernbedarf in Kleinbetrieben von außen unterstützen kann. Sicherlich nicht ausschließlich durch weitere formelle Weiterbildungsangebote, sondern vielmehr durch eine Lernunterstützung, genauer gesagt durch Unterstützung des informellen Lernens im Betrieb. Zu diesem Zweck hat die Koordinationsstelle eine eigene Bildungsdienstleistung entwickelt und bietet diese in der Praxis an. Dieses Modell wird nun detailliert beschrieben.



### Lernen als Grundprozess des Betriebs

In Kleinstbetrieben muss man das Lernen nicht erst erfinden, sondern hier treffen alle Weiterbildungsanbieter auf eine bereits bestehende vitale und tragfähige Lernkultur. Das Lernen der Erwachsenen beginnt nicht etwa erst in dem Moment, in dem sie an einer (formellen) Weiterbildung teilnehmen, sondern sie lernen tagaus tagein in und rund um ihre Arbeit. Dieses Lernen ist zwar unsichtbarer und weniger auffällig als der Besuch eines Lehrgangs, und es ist sogar den Lernenden selbst oft nicht bewusst, aber es ist stets präsent und wirksam. In einem Kleinstbetrieb kann man gar nicht arbeiten, ohne ständig dabei zu lernen – oder man hat in kürzester Zeit Existenzsorgen. Das (meist informelle) Lernen stellt einen der *betrieblichen Grundprozesse* dar, der auf einer Stufe steht mit anderen Grundprozessen wie Leistungserbringung oder Wertbildung. Das informelle Lernen im Kleinstbetrieb garantiert dessen Entwicklungsfähigkeit und stellt sicher, dass dieser Betrieb Veränderungen im Umfeld bewältigen, an den eigenen Erfahrungen wachsen und damit letztlich überleben kann.

Sich diese Zusammenhänge klar zu machen, ist die grundlegende Einsicht, von der alle Überlegungen des neuen Modells der „beratenden Weiterbildung“ der Koordinierungsstelle ausgehen.

Das heißt: Es geht bei diesem Modell der beruflichen Weiterbildung für Kleinstbetriebe *nicht darum, ihnen Lerninhalte anzubieten und Inhaber und Mitarbeiter zu „belehren“, sondern darum, den permanenten und intensiven Prozess des informellen Lernens in diesen Betrieben problem- und anlassbezogen zu unterstützen.*

### Unterstützung des informellen Lernens als Bildungsdienstleistung

Lernunterstützung für Kleinstbetriebe muss auch Unterstützung des informellen Lernens im Betrieb sein! Weiterbildung versteht sich damit in diesem Modell nicht als „Unterrichten von Lerninhalten“, sondern grundsätzlich als *Dienstleistung*, genauer als *Bildungsdienstleistung* für Kleinstbetriebe, um die dort wichtigen informellen Lernprozesse zu pflegen und zu fördern.

Diese betriebliche Bildungsdienstleistung bringt keine festen, vorher verabredeten Lerninhalte mit, um sie zu vermitteln, sondern sie richtet ihre Aufmerksamkeit auf im Betrieb *bestehende, ganz unabhängig von ihr immer schon stattfindende Lernprozesse*. Sie orientiert sich damit grundsätzlich am informellen Lernprozess, den sie fördern möchte.

## **In den Betrieb gehen**

Diese Wendung zieht eine weitere wichtige Grundentscheidung nach sich: Wenn man Weiterbildung als *Dienstleistung* zur Unterstützung und Intensivierung des informellen betrieblichen Lernens versteht, dann kann sie weder betriebsfern stattfinden noch überbetrieblich, sondern dann muss sie sich vollkommen individuell auf die spezielle Situation und auf die Bedingungen und Fragen des *einzelnen* Betriebs einlassen. Das aber kann sie nur, wenn sie nicht wartet, bis die Inhaber und Mitarbeiter der Betriebe zu ihr kommen, sondern wenn sie ihrerseits in die *Betriebe geht und sich dort auf die speziellen Situationen einlässt*.

Gemessen an den traditionellen Vorstellungen über berufliche Weiterbildung ist dies eine sehr einschneidende Veränderung, die ein radikales Umdenken erfordert und die bisher geltenden Bilder von Weiterbildung auf den Kopf stellt.

## **Weiterbildner als Weiterbildungsberater**

Dahinter steht die Grundüberzeugung, dass niemand – schon gleich kein Erwachsener – „gelernt werden“, sondern dass jeder Mensch nur *selbst* lernen kann und entsprechend beim Lernen selber aktiv werden muss. Diese Überzeugung verändert die Rolle und das Selbstverständnis der externen „Weiterbildner“ grundlegend. Diese kommen in die Betriebe nicht als Referenten für bestimmte Themen, sondern sie kommen als *Gesprächspartner und Berater, deren Aufgabe es ist, informelle Lernprozesse zu stützen, anzuregen und zu begleiten*. Sie kommen als Fachleute für eine „beratende Weiterbildung“, die auf das informelle Lernen verweist. In diesem Sinn sind sie „*Weiterbildungsberater*“.

Die Aufgabe der Weiterbildungsberater besteht darin, im Gespräch informelle Lernprozesse in Gang zu setzen bzw. anzuregen und zu unterstützen und die Fähigkeiten der Inhaber und Mitarbeiter von Kleinstbetrieben zum informellen Lernen zu stärken und zu ermutigen. Das kann sich auf den betrieblichen Grundprozess *Lernen allgemein* beziehen. Meist geht es aber darum, ganz konkrete, gerade anstehende Fragen, die sich auf aktuelle Probleme beziehen, zu behandeln – und zwar nicht so, dass Lösungen vorgeschlagen oder „vermittelt“ werden, sondern so, dass die Lernfähigkeit der Betroffenen so geweckt und gestärkt wird, dass sie selbst ihr Problem vielleicht mit anderen Augen sehen und so neue, passende Lösungen finden können.



## Der methodische Kern: Das Prinzip des Dialogs<sup>1</sup>

Konkret kann das etwa so aussehen: Inhaber und/oder Mitarbeiter eines Kleinbetriebes stehen vor einer Frage bzw. haben ein Problem. Das Problem stellt sich ihnen so dar, dass sie es nicht lösen können und nicht recht weiter wissen. Sie greifen auf die beratende Bildungsdienstleistung der Koordinationsstelle zurück. Diese gibt keine Antworten, sondern sie bietet *Gespräche an*.

Diese Gespräche haben einen ganz besonderen Charakter, durch den sie erst zu einer innovativen Dienstleistung werden. Sie sind gekennzeichnet durch das *Anwenden dialogischer Prinzipien*<sup>2</sup> auf die Arbeits- und Erfahrungswelt des einzelnen Kleinbetriebes. Mit der Kommunikationsform des *Dialoges*<sup>3</sup> werden beim Inhaber und den Mitarbeitern die für sie und ihren Betrieb zutreffenden beruflichen Weiterbildungs- und Lernmaßnahmen erarbeitet, angeregt und in der weiteren Entwicklung gefördert und begleitet.

Mit dem Dialog wird eine auf offenen und wertneutralen Fragen aufgebaute und entwickelte Gesprächsführung gewählt. Sie führt beim Gesprächspartner zu Antworten, in denen er seine Gedanken, Gefühle und Handlungen, bewusst oder frei assoziierend, mitteilt. Schon beim Aussprechen oder später beim Verbinden oder Gegenüberstellen der Antworten durch die weiter gestellten Fragen aktiviert der Gesprächspartner sein eigenes Wissen und Erkennen „wie von allein“. Dies zeigt sich in von ihm selbst gefundenen, alternativen oder neuen Gedanken, Gefühlen und Handlungen oder in Form überraschend gefundener innovativer Lösungen.

---

<sup>1</sup> Der Dialog mit seinen Grundelementen wurde von Sokrates als philosophischer Ansatz entwickelt und angewandt (vgl. Ekkehard Martens, *Sokrates. Eine Einführung*, Reclam Verlag, Stuttgart, 2004, oder Ekkehard Martens, *Dialogisch-pragmatische Philosophiedidaktik*, Schroedel Verlag, Hannover, 1979)

<sup>2</sup> Anfang des 20. Jahrhunderts wurde das dialogische Prinzip zunächst von Martin Buber, dann von Carl Rogers und David Bohm und später von William Isaacs, Ekkehard Martens, Johannes und Martina Hartkemeyer u.a. weiterentwickelt. Vgl. Martin Buber, *Das dialogische Prinzip*, 10. Auflage, Gütersloher Verlag, Gütersloh, 2006; David Bohm, *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 1998; Johannes Hartkemeyer / Martina Hartkemeyer: *Die Kunst des Dialogs*, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 2006; William Isaacs, *Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken*, Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach, 2002; Carl. R. Rogers, *Die nichtdirektive Beratung*, Kindler Verlag, München, 1972

<sup>3</sup> Sokrates beschrieb den Prozess des kritischen Hinterfragens von Argumenten als *Mäeutik*, als „Hebammenkunst“. Sie hilft dem Gesprächspartner, seine Ideen und Gedanken zu „gebären“. Auf diese Weise werden für ihn seine Strukturen und Verhaltensmuster erkennbar, das eigene Denken und Handeln verstehbar und damit auch veränderbar.

Der Dialog ist ein „Fließen unter, in und zwischen den Gesprächspartnern“<sup>4</sup> in einer entdeckenden, vertrauensvollen und entspannten Atmosphäre. Diese wiederum trägt in der Weiterbildungsberatung dazu bei, dass derjenige, der beraten wird, zu weiteren kreativen Ideen, Überlegungen, Reflexionen und Lösungen angeregt wird. Im Dialog kann man über sich hinauswachsen, kann man Ideen und Inspirationen empfangen, die man sich gar nicht individuell „ausgedacht“ hat, sondern die eine Frucht der dialogischen Atmosphäre sind und gewissermaßen „zwischen“ den Dialogpartnern entstehen. Gelungene Dialoge sind anregende, inspirierende, schöpferische Situationen, in denen Neues entsteht, ohne dass man es der Autorschaft eines der Beteiligten zuschreiben könnte.

Dazu gehört eine Art der Gesprächsführung, des einander Zuhörens und sich gegenseitig Wahrnehmens, bei der es darum geht, den anderen zu verstehen, nicht sich selbst darzustellen oder Recht zu haben oder den anderen überzeugen zu wollen.

Der Dialog kann nur dann seine Kraft voll entfalten, wenn er drei Qualitäten kultiviert:

Die Qualität des Wahrnehmens:

- Den Gesprächspartner in seiner Sichtweise, seinen Gefühlen, seinen Grundhaltungen und Überzeugungen, seinen Bewertungen auf- und annehmen und sie verstehen.
- Unterschiede, Differenzen und Gemeinsamkeiten wahrnehmen durch Hinhören, Hinschauen, Hinspüren mit der Frage: Was teilt der Gesprächspartner mir mit?
- Die aufgenommenen Wahrnehmungen von möglichen eigenen „inneren Kommentierungen und Bewertungen“ klar trennen.
- Klar zwischen der eigenen Wahrnehmung und der des Gesprächspartners trennen und sich als Berater mit seinen eigenen Gedanken, Denkarten, Haltungen, Vorurteilen, Überzeugungen und Eigenarten kennen und wahrnehmen.

---

<sup>4</sup> So definiert Bohm den Dialog: *Dialog (dia = durch, logos = Wort) als "freien Sinnfluss, der unter uns, durch uns hindurch und zwischen uns fließt"*.

Die Qualität des Zuhörens:

- Dem Gesprächspartner wertschätzend, aufmerksam und konzentriert zuhören und ohne Urteile aufnehmen, was er inhaltlich und emotional mitteilt.
- Sich selber zuhören, das Gehörte stehen lassen ohne innerlich zu argumentieren, zuzustimmen, abzulehnen, zu werten oder zu interpretieren.
- All dem „Gesagten und Nicht-Gesagten“ in einer Gruppe aufmerksam zuhören und mitgeteilte Gedanken, Gefühle oder Bewertungen als Ganzes aufnehmen.

Die Qualität des Sprechens:

- Erkundendes Sprechen und interessiertes Fragen.
- Keine Antworten geben, sondern diese in offene Fragen umwandeln.
- In der eigenen Art und Sprache das Erlebte und Erfahrene aussprechen lassen, ermutigen, das zu sagen, was dem Gesprächspartner wichtig ist und auch ins Unreine sprechen lassen.
- Es gibt kein Recht haben und Recht bekommen, kein Überzeugen und kein in eine bestimmte Richtung lenken wollen.



Der **dialogorientierten Weiterbildungsberatung** liegen folgende *Haltungen des Weiterbildungsberaters* zugrunde, die dieser unbedingt aufrechterhalten muss<sup>5</sup>:

- Mit Interesse, Offenheit und Vertrauen dem Gesprächspartner begegnen.
- Die Haltung des Erkundens und Entwickelns, nicht des Wissens haben.
- Die Individualität des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Handelns bestärken.
- Individuelle und betrieblich-spezifische Sichtweisen zulassen.
- Respekt gegenüber dem Gesprächspartner zeigen.
- Offen sein für neue Ideen und Meinungen.
- Offene nicht wertende Fragen stellen und zu individuellen Antworten ermuntern.
- Aus dem Herzen sprechen.
- Zuhören ohne zu Urteilen.
- Annahmen und Bewertungen offen legen, unterschiedliche Deutungen zulassen.
- Den eigenen Gedanken, Überzeugungen und Haltungen auf den Grund gehen.

---

**5** Vgl. Johannes Hartkemeyer / Martina Hartkemeyer: *Die Kunst des Dialogs*, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 2006

**6** *Die Gesprächspartner beschreiben,*

- wie sie ihr Erleben und das Meistern ihrer Aufgaben und Probleme reflektierten und für sich und den Betrieb Schlussfolgerungen zogen. Diese Art des Nach- und Überdenkens erinnert an die von Sokrates beschriebenen verschiedenen Stufen der Selbsterkenntnis: „Denn wenn ich weiß, was ich bin, weiß ich auch, was ich soll“, oder: „Sie [die Menschen] sollen wissen, warum sie etwas so und so tun“.

- wie sie allein oder mit Mitarbeitern oder Kunden Lösungen zu aufgetretenen Problemen - meist intuitiv - fanden. Dieses Vorgehen, aus dem Einzelerlebnis auf das Ganze zu schließen, entspricht der induktiven Vorgehensweise von Sokrates: „Mittels der Induktion soll aus der Mannigfaltigkeit der Auffassungen und Meinungen über einen bestimmten Sachverhalt in Form des Dialoges das Gemeinsame herausgefunden werden“ oder: „Auch die Gemütsbewegungen des tätigen Menschen sind einzubeziehen“.

- wie sie sich über ihre Erfahrungen, über ihr Können und das ihrer Mitarbeiter, ganz besonders wenn es schwierig wurde, klar zu werden versuchten. Dies beschrieb Sokrates in seiner Art: „Das Erlebte, Erfahrene wird zum Gegenstand der Betrachtung als auch der Mensch selbst, der sie hervorbringt“.

In der Projektarbeit wurde deutlich, wie in den Südtiroler Kleinstbetrieben, mit denen zusammengearbeitet wurde, Grundelemente des dialogischen Prinzips bereits strukturell verankert sind.<sup>6</sup> Die Personen- und Betriebsbezogenheit der Weiterbildungsberatung bedeutet, dass im Gespräch die im Kleinstbetrieb arbeitenden Personen in ihrer Individualität und der Betrieb in seiner Identität im Mittelpunkt stehen.

Ein Vergleichen oder Bewerten mit anderen Personen oder Betrieben findet nicht statt. In der Weiterbildungsberatung in Betrieben stehen die Stärkung und Förderung der Kompetenzen von Einzelpersonen und Gruppen im Mittelpunkt. Im Dialog werden Erkenntnisse und Einsichten sichtbar gemacht und die zu Beratenden zur Selbstreflexion angeregt. Dadurch werden die Betriebsinhaber sowie Mitarbeiter bestärkt, ihre persönlichen und gemeinsamen beruflichen Aufgaben entsprechend ihren Zielen selbständig, gestaltend und eigenverantwortlich wahrzunehmen.

Bei dieser prozessorientierten Weiterbildungsdienstleistung geht es darum, die Einzigartigkeit, Vielfältigkeit und Ganzheit des Kleinstbetriebes als sozialen, wirtschaftlichen und rechtlichen Organismus so umfassend und wertneutral wie möglich wahrzunehmen, zu respektieren und zu verstehen und ihn in der weiteren Entwicklung seiner beruflichen Weiterbildung nachhaltig zu unterstützen. Die Weiterbildungsberater stellen sich auf die Gegebenheiten und den Bedarf des einzelnen Kleinstbetriebes ebenso ein wie auf die Personen des Inhabers und seiner Mitarbeiter. Dabei gilt es, auf deren in der Praxis erworbenem Können aufzubauen.

Die Gespräche sind geprägt vom Respekt gegenüber der Individualität und Freiheit der zu Beratenden. Inhaber und Mitarbeiter entscheiden darüber, wie sie ihre Aufgaben in ihrem Arbeitsumfeld entsprechend ihren Fähigkeiten darstellen wollen und wo sie Fragen und Probleme sehen und wo nicht. Die Weiterbildungsberater gehen bedarfsorientiert, individuell und betriebsbezogen auf die Angehörigen des Betriebs ein. Es werden offene, nicht wertende Fragen gestellt, Ideen, Vorschläge, Lösungen und Empfindungen der Betriebsangehörigen aufgegriffen und im gemeinsamen Kommunikationsprozess verknüpft, verstärkt, ermutigt und vertieft. Der *Dialog* ist das Leitprinzip. Die Weiterbildungsberater geben und lassen Zeit zum Nachdenken und Reflektieren. Die Betriebsangehörigen erhalten damit die Möglichkeit, Geschehnisse in ihren Ursachen und Auswirkungen zu reflektieren, sich der eigenen Gefühle sowie jener der Partner klar zu werden, Alternativen im Denken und

Handeln zu wagen, Verantwortung bewusst zu übernehmen und fundiert Entscheidungen zu treffen.

In diesen Gesprächen entstehen somit Bewusstseinsräume, in denen alle Beteiligten in Ruhe das betrachten, was geworden ist, und bei dieser Betrachtung Neues entdecken und bisher nicht bedachte Zusammenhänge erkennen können. In den Gesprächen ist ein stark phänomenologisches, hermeneutisches Element anwesend, indem man immer wieder um bestimmte Themen kreist, sie von vielen Seiten aus anschaut und ihnen dadurch immer wieder neue Seiten abgewinnt, die laufend in das Bild integriert werden und es immer weiter entwickeln.

### **Der Ablauf der Weiterbildungsberatung**

Wie geht man nun bei der beratenden Weiterbildung vor? Im Überblick lassen sich folgende Phasen und Schritte der beratenden Weiterbildung beschreiben, die aber in der Praxis weder klar voneinander abgegrenzt sind, noch genau in dieser Reihenfolge ablaufen müssen noch überhaupt in jedem Fall allesamt vorkommen müssen:

1. Kontakt aufnehmen und sich kennenlernen
2. Die Ausgangsfrage und Auftrag klären
3. Erkundungsphase: Den Betrieb und seine Mitarbeiter kennenlernen
4. Kompetenzprofile erstellen
5. Lernbedarf ermitteln
6. Das informelle Lernen im Betrieb bewusst machen
7. Lernmöglichkeiten erkennen
8. Arbeitsbedingungen lernförderlich gestalten
9. Lernwege entwerfen
10. Lernprozesse begleiten und reflektieren
11. Lernerfolge als Problemlösungen überprüfen
12. Informell erworbene Kompetenzen feststellen bzw. fortschreiben.

### **Erster Schritt: Kontakt aufnehmen und sich kennenlernen**

Da im Lauf der Weiterbildungsberatung sehr viele, teilweise vertrauliche Details über den Betrieb, aber auch viele recht persönliche Informationen zur Sprache kommen müssen, ist es sehr wichtig, *Vertrauen* aufzubauen. Ohne dieses Vertrauen ist die Arbeit nicht möglich. Der Vertrauensbildungsprozess wird bereits ganz wesentlich geprägt durch die Art der Kontaktaufnahme. Schon beim Kennenlerngespräch kommen auf der Seite der Weiterbildungsberater die Gesprächstugenden zum Tragen, die den gesamten Begleitprozess prägen werden: Offenheit und Unbefangenheit, Zurückhaltung, absolute Wertschätzung des Gegenüber, fragende Haltung, Empathie und Freundlichkeit. Im gesamten Begleitprozess geht es niemals darum, etwas „zu verkaufen“ oder „überzustülpen“.

### **Zweiter Schritt: Ausgangsfrage und Auftrag klären**

Damit ein Beratungs- und Begleitprozess zustande kommt, muss es naheliegender Weise einen *Anlass* auf der Seite des Betriebs geben. Der wird eher selten sehr offen und allgemein sein („Können Sie uns nicht einfach mal anschauen?“), sondern er wird sich im Normalfall auf bestimmte Fragen oder Probleme beziehen, die den Inhaber drücken, oder auf gewünschte Entwicklungsschritte, die er mit sich herumträgt. Diese Anlässe gilt es zunächst einmal und sehr vorläufig aufzunehmen, einzugrenzen und zu verstehen. Denn aufgrund dieser Klärung muss der Weiterbildungsberater entscheiden, ob dies überhaupt ein „Fall“ für das Beratungsangebot ist, oder ob dieser Inhaber mit seiner Frage besser bei einer Fachberatung oder einer existierenden formalen Weiterbildung aufgehoben ist.

Kommt das Gespräch zustande, wird zunächst einmal die Ausgangsfrage besprochen und geklärt. Es stellt sich immer wieder heraus, dass von den Betrieben sehr oft in Lösungen gedacht wird, noch bevor eigentlich das Problem richtig klar ist. Deshalb besteht eine erste Aufgabe der Weiterbildungsberatung darin, zunächst einmal das wirkliche Problem, die „eigentliche“ Frage im Dialog hermeneutisch herauszuarbeiten. Im Gespräch kann so allmählich deutlich werden, wo das Lernproblem wirklich liegt. Wichtig ist es, darauf zu achten, dass es keine Deutungen und Interpretationen im Voraus gibt.

### **Zwei Beispiele:**

Ein Kleinstunternehmer lud die Weiterbildungsberater ein, weil er angeblich „Probleme mit der Kalkulation von Angeboten“ hatte. Im Gespräch wurde bald klar, dass es sich gar nicht um Kalkulationsprobleme handelte. Kommunikationsdefizite sowie Informationsverluste zwischen Auftragsbearbeitung und Produktion führten dazu, dass bei den Produkten häufig nachgebessert werden musste, wodurch die Wirtschaftlichkeit nicht mehr gesichert war. Aber der Betrieb hatte kein Kalkulationsproblem, sondern ein Kommunikations- sowie Organisationsproblem.

In einem anderen Fall beklagte ein Inhaber sein Führungsproblem: „Ich bin nicht hart genug – wie kann ich härter werden?“. Die Weiterbildungsberater ließen sich auf diese Selbstdeutung nicht ein, gaben auch keine Rezepte für das „Hartwerden“ ab, sondern hinterfragten diese Deutung, indem sie einfach wissen wollten, was er unter „nicht hart genug“ versteht. Im Dialog schälte sich – vor allem auch für diesen Inhaber – klar heraus, dass sein Führungsproblem, genau genommen, nicht in fehlender Härte, sondern in mangelnder Konsequenz lag: Er konnte durchaus klare und auch „harte“ Anweisungen erteilen – kümmerte sich dann aber nicht um die Umsetzung.

Solche bewussten Klärungen des „eigentlichen“, „wirklichen“ Problems stellen ein Lernergebnis dar, das direkt zur Lösung des Ausgangsproblems führt. Der große Unterschied zu herkömmlichen Formen der formalen Weiterbildung liegt darin, dass nicht über ein allgemeines Thema gesprochen, sondern ein ganz konkretes Problem untersucht wird. Darauf bezogen werden ganz spezifische Lernprozesse in Gang gesetzt, die das präzisierte, geklärte betriebliche bzw. persönliche Problem lösen.

Die Beispiele machen auch deutlich, wie aus einer bestimmten Frage eine Vielfalt weiterer Fragen hervorgeht. Deshalb ist es notwendig, das Ganze zu ordnen, um den Überblick bewahren zu können.

Es ist auch ganz verständlich, dass in diesem Gespräch über einen möglichen Auftrag zur Weiterbildungsberatung sich das spezifische Beratungsangebot erst allmählich am konkreten Beispiel klären und herausarbeiten lässt. Deshalb kann auch in den meisten Fällen erst an einem solchen Beispiel eine



erste Vorstellung davon vermittelt werden, worum es bei diesem neuen Bildungsdienstleistungsangebot geht und wie der Prozess aussehen kann.

Dabei muss klar sein, dass das, was hier als Ausgangsfrage bezeichnet wird, nur den momentanen Bewusstseinsstand des Betriebsinhabers wiedergibt. Bei genauerem Hinsehen kann sich das noch sehr verändern. Der *Prozess* der *Klärung* des „eigentlichen“ Auftrags gehört zur Aufgabe der Weiterbildungsberatung, die mitunter längere Zeit dauern und im Laufe des Beratungsprozesses immer wieder einmal akut werden kann.



### **Dritter Schritt: Den Betrieb und seine Mitarbeiter erkunden**

Da die neue Bildungsdienstleistung individuell auf den einzelnen Betrieb eingeht, kommt diesem ersten Arbeitsschritt vor Ort eine besondere Bedeutung zu. Geführt wird dieses Erkundungsgespräch in der Regel mit dem Inhaber, der oft auch einen wichtigen Mitarbeiter hinzuzieht. Ganz allgemein geht es nun darum, den Betrieb, seinen Inhaber und seine Mitarbeiter näher kennenzulernen, in Erfahrung zu bringen, was das für ein Betrieb ist, seine Leistungen, seine Geschichte, seine Marktsituation sowie seine inneren Strukturen. Besonders interessant sind der Chef und die Mitarbeiter, ihre persönlichen Daten, ihre Lernbiografien, ihre besonderen Stärken und vielleicht auch Schwächen. Das Ausgangsproblem kann dadurch „kontextualisiert“ bzw. aus seinem Kontext heraus in einem neuen Licht gesehen werden. Zugleich werden möglicherweise noch viele weitere Fragen sichtbar, deren Zusammenhang mit der Ausgangsfrage zu klären ist.

Es hat sich bewährt, dieses Gespräch unter Zuhilfenahme eines Schaubildes zu führen. Dieses Schaubild gibt die wichtigsten Arbeitsfelder (=Lernfelder) wieder, die bei der Betriebserkundung angesprochen werden. Dabei empfiehlt es sich, diese Felder immer auch zugleich schon unter dem Lerngesichtspunkt zu erkunden, also nach den hier bestehenden Lernerfahrungen.

In der Weiterbildungsberatung werden die konkreten Rahmenbedingungen und Werte des Kleinbetriebes und seines lokalen Umfeldes mit in die gemeinsame Arbeit einbezogen. Die im Prozess der Weiterbildungsberatung entstehenden Erkenntnisse, Einsichten, Ideen, Lösungen und Ergebnisse stärken die Inhaber und Mitarbeiter, die ein Gefühl bekommen für das, was sie schon geleistet haben, wo sie gerade stehen und welche Aufgaben und Anforderungen in Zukunft vor ihnen liegen.

Zugleich werden viele neue Fragen, Unklarheiten, Unsicherheiten und Entwicklungsthemen deutlich. Nun ist es auch an der Zeit, zur Ausgangsfrage zurückzukehren und gemeinsam zu überlegen, wie diese sich jetzt eigentlich vor dem neu gewonnenen Hintergrund stellt, ob sie noch Priorität hat und welche neuen Aspekte sie möglicherweise in ein ganz anderes Licht rücken.

Schaubild:  
8 Arbeitsfelder  
(=Lernfelder)



#### Die acht „Arbeits- und Lernfelder“:

- Betrieb führen
- Produkte und Leistungen erbringen und anbieten
- Kunden und Lieferanten finden und halten
- Technologien einsetzen
- Mit dem Lokalen vernetzt sein
- Ideen, Ziele und Werte haben und umsetzen
- Wirtschaftlichkeit steuern
- Qualität sichern

#### **Vierter Schritt: Kompetenzprofile erstellen**

Um allen Beteiligten die Entwicklungspotentiale bewusst zu machen, die im Betrieb stecken, ist es hilfreich, vom Inhaber sowie den Mitarbeitern so genannte Kompetenzprofile zu erstellen. Diese Profile zeigen auf, was diese Personen formal, in ihren Ausbildungen, vor allem aber informell, in ihrer Berufserfahrung gelernt haben. Die Kompetenzprofile bilden auch eine wichtige Grundlage, um später das informelle Lernen im Team anzuregen bzw. um den Lernbedarf des ganzen Betriebs oder einzelner Mitarbeiter festzustellen.

#### **Fünfter Schritt: Lernbedarf ermitteln**

Die Weiterbildungsberater unterstützen den Betrieb, den Lernbedarf hinter einer betrieblichen Problematik aufzudecken und klarzulegen. Selbst wenn die betrieblichen Partner bereits einen bestimmten Lernbedarf äußern, heißt das noch lange nicht, dass dies auch zutrifft: Oft ergibt das Erstgespräch mit den Weiterbildungsberatern, dass das eigentliche Problem und damit auch der tatsächliche Lernbedarf neben oder auch „hinter“ dem zunächst geäußerten Bedarf liegt. Außerdem ist es oft notwendig, den eher verschwommen geäußerten Lernbedarf zu präzisieren und zu konkretisieren.

In der Regel verschieben sich diese Fragen und Themen während des Gesprächs. Hinter scheinbaren Sachproblemen kommen andere Aspekte zum Vorschein. Ein festgestellter Auftragsrückgang liegt vielleicht gar nicht an der schlechten Qualität der Arbeit, sondern daran, dass die Kunden sich unfreundlich behandelt fühlen. Diese veränderte Diagnose verschiebt aber auch das Bild vom Lernbedarf erheblich.

Um den Lernbedarf zu ermitteln, wird einerseits bei dem angesetzt, was die Betriebsinhaber und Mitarbeiter selbst schon erkannt haben; andererseits kommt hier aber auch die Fachkompetenz der Weiterbildungsberater zum Tragen, die aus ihrer Erfahrung und Kenntnis betrieblicher Abläufe heraus bestimmte Fragen stellen und Probleme ansteuern können.

Insgesamt geht es bei diesem Schritt darum, betriebliche Probleme als Lernprobleme bewusst zu machen bzw. gemeinsam herauszuarbeiten, welche Kompetenz- und Lernprobleme hinter dem scheinbar ganz sachlichen Problem des Betriebs stecken. Dieser gesamte Arbeitsschritt benötigt eine stabile Vertrauensbeziehung zwischen Weiterbildungsberatern und Inhaber bzw. Mitarbeitern, denn er kann nur gelingen, wenn beide offen sind.

### **Sechster Schritt: Das informelle Lernen im Betrieb bewusst machen**

Die Weiterbildungsberater lenken die Aufmerksamkeit auf das alltägliche informelle Lernen im Betrieb. Oft wird den Mitarbeitern des Betriebs erst dadurch bewusst, was sie alles täglich lernen und was sie in der Vergangenheit schon alles durch informelles Lernen bewältigt haben. Dabei bemerken die Weiterbildungsberater auch, welche Strategien des informellen Lernens in diesem Betrieb bisher bevorzugt und welche Möglichkeiten bisher vielleicht gar nicht genutzt wurden.

Meist ist es für die Angehörigen des Betriebs überraschend bis zunächst einmal sogar irritierend, wenn hier in diesem betrieblichen Zusammenhang von „Lernen“ gesprochen wird. Lernen – das wird gedanklich im Allgemeinen mit Schule und Lehrern in Verbindung gebracht. Deshalb ist es notwendig, sich auf einen gemeinsamen erweiterten Lernbegriff zu einigen.

Den Weiterbildungsberatern geht es nicht darum, den Betrieb über die Theorie des informellen Lernens zu „belehren“, sondern gemeinsam die (bisherige) Realität des informellen Lernens im Betrieb zu betrachten.

### **Siebter Schritt: Lernmöglichkeiten erkennen**

Im Gespräch mit den Weiterbildungsberatern kann auch die Frage eine Rolle spielen, wieso die beteiligten Personen ihr Problem nicht alleine lösen konnten, was also die Mechanismen und Prozesse des informellen Lernens im Hinblick auf die aktuell anstehende Problematik in diesem Betrieb behindert oder lähmt. Und was muss getan werden, um diese Lernprozesse wieder flott zu bekommen? Haben die Weiterbildungsberater davon ein genügend klares Bild, kann ihre Beratungsaufgabe darin bestehen, diesen informellen Lernprozess an dieser Stelle wieder in Gang zu bringen.

Hat man sich zuvor auf ein gemeinsames Lernverständnis geeinigt, kann jetzt die wichtige Frage gestellt werden: Sie haben in der Vergangenheit gemeinsam so viele auch schwierige betriebliche Situationen lernend gemeistert – welche Möglichkeiten gibt es beim anstehenden Thema und wie können Sie es angehen?

Hierbei leisten die Weiterbildungsberater Unterstützung. Dabei wollen sie den Betrieben *nichts überstülpen*, sondern *bewusst machen*.

## **Achter Schritt: Arbeitsbedingungen lernförderlich gestalten**

Die Weiterbildungsberater sprechen an, wie die Arbeitsverhältnisse lernförderlich gestaltet werden können. Gemeinsam werden Verbesserungen erarbeitet. Wurde festgestellt, dass zu wenig lernförderliche Arbeitsbedingungen das informelle Lernen behindern, kann sich die Weiterbildungsberatung hier sehr leicht zu einer Organisationsentwicklungsberatung ausweiten.

## **Neunter Schritt: Lernwege entwerfen**

Lernmöglichkeiten aufzeigen muss nicht heißen, dass das informelle Lernen sofort wieder von selbst „fließt“. Möglicherweise wünscht der Betrieb eine weitere Beratung und Begleitung der sich nun anschließenden Lernprozesse.

Die Weiterbildungsberater überlegen gemeinsam mit dem Betrieb, wie bestimmte fehlende Fähigkeiten erworben werden können. Dabei kann auch gezielt die Brücke zu formalen Weiterbildungsangeboten geschlagen werden, wenn dies der kürzeste und gerade verfügbare Weg zum Lernen ist und wenn der Lerntransfer gesichert werden kann.

Es geht jetzt also erst einmal darum, sich zu überlegen, wie für jeden Mitarbeiter ebenso wie für den Inhaber die angemessene (informelle) Lernstrategie bzw. die angemessenen (informellen) Lernwege aussehen könnten. Konkret hängt das zum einen davon ab, was zu lernen ist, um welchen Lernbedarf es sich also handelt. Zum anderen ist das aber auch eine Frage des individuellen Lerntyps dessen, der nun lernen soll. Lernt er lieber allein oder zusammen mit anderen, oder lieber im praktischen Ausprobieren? Welche Lerngelegenheiten werden benötigt, um den Lernbedarf zu decken, welche gibt es überhaupt im Betrieb oder außerhalb? Möglicherweise muss man im Betrieb die Aufgaben etwas anders verteilen, neue Aufgabenschwerpunkte setzen, Zeiten anders einteilen, anstehende oder auch speziell zum Zwecke des Lernens entwickelte Projekte bewusst so zuschneiden, dass daran Gewünschtes gelernt werden kann.

Beim Planen von Lernwegen kann sich auch herausstellen, dass Kontakte zu einem externen (Fach-)Berater hilfreich sein könnten. Genau so gut kann es sich herausstellen, dass für einen bestimmten persönlichen Lernbedarf eine formale Weiterbildungsmaßnahme genau das Richtige wäre. Dann ist es Aufgabe des Weiterbildungsberaters, solche geeigneten formalen Lernangebote herauszusuchen und zu vermitteln und den Zusammenhang mit dem betriebsinternen Lernprozess zu wahren.

### Zehnter Schritt: Lernprozesse begleiten und reflektieren

Wenn Inhaber und Mitarbeiter einverstanden sind, ist es sinnvoll, die Weiterbildungsberatung jetzt noch nicht zu beenden, sondern – womöglich in größeren Abständen – immer wieder einmal mit den Lernenden über den Stand der Dinge zu reden, auf den bisherigen Lernprozess zurückzublicken und die Erfahrungen auszuwerten. Bekanntlich warten hinter jedem Lernschritt viele neue Fragen und Lernbedürfnisse, aber auch neue Lernklippen. Gerade das informelle Lernen hat den Nachteil, erst relativ spät die Sicherheit zu geben, auf dem rechten Weg zu sein, nämlich dann, wenn das Problem tatsächlich gelöst worden ist, also der praktische Arbeitserfolg sich einstellt.

Die Weiterbildungsberater übernehmen hier also eine Funktion, nämlich die, schon im Lernprozess selbst dessen Richtung und Erfolg zu überprüfen. Unter Umständen muss auch am bisherigen Lernweg etwas verändert oder müssen neu auftauchende Fragen integriert werden. Vielleicht brauchen die Lernenden aber auch neue Ermutigung, und vielleicht ist es ab und an nötig, ihre Begeisterung neu zu entfachen.

Der Weiterbildungsberater ist jemand, mit dem man ganz offen über seine Sorgen, Hemmungen, Ängste und Bedenken zu bestimmten Fragen reden, dem gegenüber man sein Unwissen problemlos zugeben kann. Ziemlich häufig wird deshalb nicht gelernt, weil der Lernende sich nicht traut, anderen gegenüber seinen Mangel zuzugeben – vor allem dann, wenn er meint, dass er diesen Mangel gar nicht haben dürfte.

Zentraler Punkt: Die Weiterbildungsberater haben vor allem die Aufgabe, im Lernprozess selbst *Reflexions-* und *Standortsbestimmungsschleifen* einzulegen und dafür zu sorgen, dass diese auch stattfinden.

Die Rolle als Weiterbildungsberater schließt natürlich in keiner Weise aus, dass diese nicht auch dort, wo sie zufällig über einschlägige Fachkenntnisse verfügen, direkt solche Kenntnisse in die Beratungen einfließen lassen. Bei Fachleuten für das Lernen ist das häufig dort der Fall, wo es um Fragen der kommunikativen oder sozialen Kompetenzen und ihrer Lernbarkeit geht. Aber auch darüber hinaus sollten sich Weiterbildungsberater des informellen Lernens in Kleinstbetrieben durchaus auch mit diesen Betrieben und ihren sozialen und wirtschaftlichen Strukturen auskennen, etwas über Betriebsführung wissen und ebenso zumindest so viel über Marketing, dass sie eine Ahnung davon haben, worum es da geht und was alles dazugehört.

Die Förderung des informellen Lernens in Kleinstbetrieben steht keineswegs im Gegensatz zu traditionelleren Angeboten des formellen Lernens und kann und will diese auch nicht ersetzen; ganz im Gegenteil zeigt sich immer wieder in den Beratungsgesprächen, dass für bestimmte Fragen ganz gezielt auf formale Lernangebote verwiesen werden kann.

### **Elfter Schritt: Lernerfolge als Problemlösungen überprüfen**

Bei längeren Lernprozessen ist es dringend notwendig zum Aufrechterhalten der Motivation, dass Lernfortschritte überhaupt bewusst werden und dass die Lernenden das Gefühl bekommen, auch mit dem bisher Gelernten schon etwas anfangen zu können. Denn das Lernen selbst bleibt meist unbewusst und der Lernende „spürt“ es nicht; er kann immer nur aus Ergebnissen schließen, dass er etwas gelernt hat – dann nämlich, wenn ihm plötzlich etwas gelingt, an dem er vorher gescheitert ist.

Auch informelle Lernprozesse können und müssen laufend überprüft werden: Haben sie zum erwarteten Ergebnis geführt? Müssen Akzente verändert werden, tauchen neue Lernbedürfnisse auf? Müssen unerwartete Hindernisse überwunden werden? Informelle Lernprozesse müssen ständig korrigiert und nachgebessert, Lernfortschritte festgestellt werden. Hinzu kommt, dass informelle Lernprozesse auf vielfältige Schwierigkeiten stoßen können, die überwunden werden müssen, soll dieser informelle Lernprozess nicht stecken bleiben.

Die Weiterbildungsberater machen Lernfortschritte sichtbar, und zwar schon dann, wenn sich noch kein neuer Arbeitserfolg zeigen kann. Aber auch in abschließenden Rückblicken und Reflexionen ist es sinnvoll, den gesamten Lernweg zu rekonstruieren und sich Etappe für Etappe nochmals ins Bewusstsein zu holen. Dies fördert das Lernvertrauen in sich selbst und kräftigt das Vertrauen in das informelle Lernen.

### **Zwölfter Schritt: Informell erworbene Kompetenzen feststellen**

Der letzte Schritt der Weiterbildungsberatung besteht darin, die informell neu erworbenen Kompetenzen sichtbar zu machen. Auch dieser Schritt fördert das Selbstbewusstsein der Lernenden – und erleichtert zukünftige informelle Lernprozesse, hat also etwas mit der Nachhaltigkeit der ganzen Weiterbildungsberatung zu tun.



Da informelles Lernen weitgehend unbewusst verläuft bzw. oft gar nicht als Lernen wahrgenommen wird, spielt das *Bewusstmachen* und *Reflektieren dieser Lernprozesse* eine besonders große Rolle, damit die Lernenden das im informellen Lernen Erlebte und Erfahrene auch begrifflich fassen und als bewussten Zuwachs an Kenntnissen und Fähigkeiten in Besitz nehmen können. Dazu dienen einerseits Rückblicks- und Auswertungsgespräche, die die Weiterbildungsberater nach jedem erkennbaren Lernschritt bzw. am Ende eines komplexeren Lernprozesses führen. Andererseits gehört es zur sozialen Anerkennung des informellen Lernens, dass die auf diesem Weg erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse dokumentiert und kommunizierbar gemacht werden.



## ROLLE UND KOMPETENZEN DER WEITERBILDUNGSBERATER

Abschließend werden jene Voraussetzungen angesprochen, welche für die Weiterbildungsberatung erforderlich sind:

Ein Weiterbildungsberater beherzigt den Grundsatz: Der Lernende findet selbst das Richtige heraus. **Im Mittelpunkt steht das Lernen, nicht das Lehren.**

Weiterbildungsberater „lehren“ nichts, sondern sie schaffen optimale Situationen zum Lernen. Es geht darum, so viel wie möglich zu lernen und so wenig wie möglich zu lehren. Der Lernende macht seine eigenständigen Erfahrungen; es wird ihm nichts vorgetragen bzw. „gepredigt“, sondern er sucht selbst seinen Weg. Damit aus seinen Erlebnissen Erfahrungen und aus Erfahrungen Erkenntnisse werden, müssen die Erlebnisse reflektiert werden. Der Weiterbildungsberater sorgt dafür, dass dies alles optimal geschieht.

Jede Lernsituation ist offen, braucht aber eine klare Rahmenplanung. Weiterbildungsberatung und -begleitung erfordert viel mentale Präsenz. Das konkrete Verhalten des Weiterbildungsberaters kann nur passend zur gerade wahrgenommenen Situation entschieden werden und verlangt viel Gespür. Der Weiterbildungsberater muss Freiraum lassen und zugleich Struktur geben.

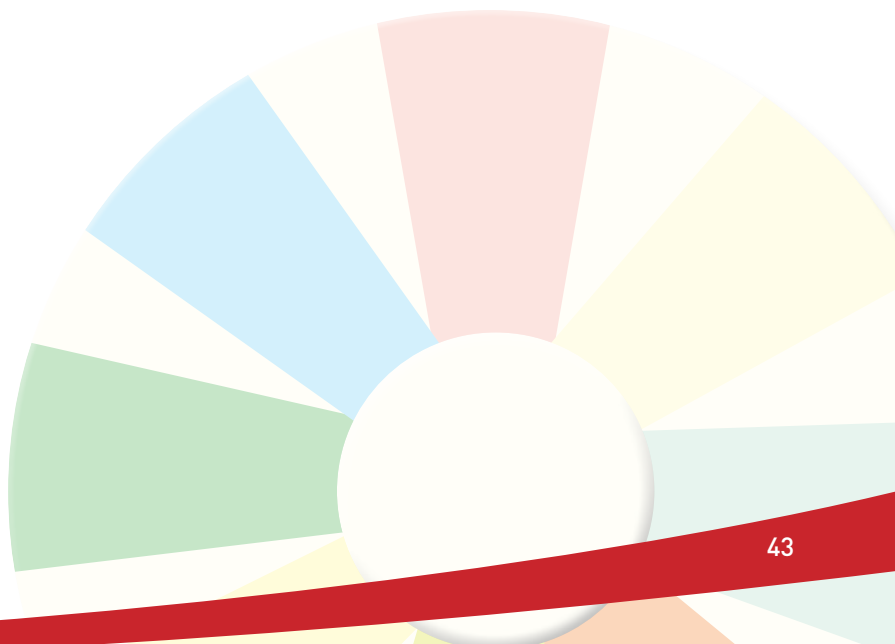
Die Personen, die die Aufgaben einer beratenden Weiterbildung für Kleinbetriebe übernehmen wollen, benötigen folgende *Kompetenzen*:

- Gründliche Kenntnisse und vertieftes Verständnis des informellen Lernens – nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch; man muss fähig sein, alles „durch die Lernbrille“ zu sehen, überall Lernchancen zu erkennen und wissen, wie und wodurch man gewünschte Kompetenzen informell und im Handeln lernen kann.
- Gründliche Kenntnisse und vertieftes Verständnis – am besten konkretisiert durch persönliche Erfahrung – der Verhältnisse und Lebensbedingungen in Kleinbetrieben, ihrer Abläufe, Strukturen, Probleme, Marktlage und Zukunftschancen.
- Hohe persönliche kommunikative und soziale Kompetenz, Praxis in non-direktiver Beratung, gründliche Beschäftigung mit Gesprächsführung und Fragetechniken (Dialogkompetenz!).

- Gute Kenntnisse in Betriebsführung, betriebswirtschaftlichen Grundlagen und der Ökonomie des Kleinbetriebs, einschließlich Grundkenntnisse in Marketing.
- Günstig sind ferner lokale Verwurzelung und emotionale Nähe zu den Inhabern und Mitarbeitern von Kleinstbetrieben.

### **Die neue Bildungsdienstleistung und deren Bedeutung für die Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung**

- Die Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung erschließt durch diese neue Bildungsdienstleistung ein neues Segment von Weiterbildungskunden, die ansonsten ausgeschlossen wären.
- Der neue Ansatz steht nicht im Gegensatz zu formellen Weiterbildungsangeboten, sondern ergänzt diese in mehrfacher Hinsicht.
- Mit der neuen Dienstleistung entspricht die Koordinationsstelle dem neuen Mehrjahresplan der Berufsbildung, der eine neue personelle Verortung der Weiterbildung vorausieht: „Das Personal des Weiterbildungsanbieters vollzieht einen Rollenwechsel zum Prozessbegleiter/-berater. Das Spektrum verschiebt sich von der Vermittlung von Lehrstoffen hin zur Unterstützung selbst organisierter Lernprozesse, individueller Lernberatung sowie Prozessbegleitung.“



## „NEUES WEITERBILDUNGSMODELL FÜR KLEINSTBETRIEBE“



### Das Entwicklungsprojekt

Träger: Koordinationsstelle für Berufliche Weiterbildung

Laufzeit: 02.03.2009 bis 28.02.2011

Förderung durch den Europäischen Sozialfonds (ESF)

Partnerbetriebe: 5

Anzahl Begleitgespräche: 27

Begleitete Personen: 18

Projektleiter: Martin Stieger

Weiterbildungsberatungsteam:

*Christian Tecini, Claudia Tapfer, Hans Kinter, Brigitte Kelderer*

Wissenschaftliche Projektbegleitung: Michael Brater  
(GAB-München)

