

# Teil 2: Handlungsbeispiele aus der Praxis

## Kompetenzbereich Erfahrungswissen

**Dr. Dagmar Lennartz**

Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB), Berlin

### Der Entstehungsprozeß: Das Aufspüren bislang verkannter Schlüsselqualifikationen

Ausbildungsziele und -formen stehen stets in einer Wechselbeziehung zwischen arbeitsorganisatorischen Anforderungen, arbeitskulturellen Leitbildern und gesellschaftspolitischen Zielsetzungen. Hier haben sich in den vergangenen dreißig Jahren einschneidende Änderungen vollzogen:

- In den 70er Jahren richtete sich die Aufmerksamkeit primär auf fachliche Qualifikationen; unter den extrafunktionalen Qualifikationen galt das Interesse vor allem Aspekten wie Streß und Belastbarkeit.
- In den 80er Jahren wurde die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen „entdeckt“, insbesondere gewann das sog. „Qualifikationsdreieck“ bestehend aus „Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz“ an Beachtung.
- Der Renaissance des Arbeitsplatzes als Lernort in der Berufspädagogik der 90er Jahre korrespondiert im Bereich der Qualifikationsforschung ein erweiterter Blick auf das menschliche Fähigkeitsspektrum und das Aufspüren von Kompetenzen für erfahrungsgeleitetes Arbeiten.

Verstärkt ins Visier der Berufsbildungsforschung rücken nun arbeitsbezogene Fähigkeiten, die zwar immer schon den „erfahrenen“ Facharbeiter ausmachten, die jedoch rational nicht voll nachvollziehbar und sprachlich schwer darstellbar, vor allem aber außerhalb der realen Arbeit auch kaum zu vermitteln sind. Zum Beispiel das „Gefühl“ für die Wirkungsweise der Anlagen, das blitzschnelle, intuitive Erkennen sich anbahnender Störungen, das „Gespür“ für den Prozeß, für Gefahrenquellen und sicherheitskritische Situationen. Diese Fähigkeiten wurden bislang in der Qualifikationsforschung nicht systematisch erfaßt, sondern - im Sinne einer Restgröße - allgemeinen Begriffen wie „Erfahrungswissen“ oder „tacit knowledge“ zugeordnet oder (wie noch in den 50er Jahren) allgemein als „technische Sensibilität“ umschrieben.

Auch in der Ausbildungspraxis wird dieser Kompetenzbereich nicht genauer definiert, die ihm zuzuordnenden Fähigkeiten kaum berücksichtigt, geschweige denn systematisch vermittelt. Sie werden vielmehr eher naturwüchsig erworben, es sind „ungeplante“ Lerneffekte in der Ausbildung wie in der späteren beruflichen Praxis. Es läßt sich hier durchaus eine Parallele ziehen zu dem heute so selbstverständlichen Ausbildungsziel der „fachübergreifenden Qualifikationen“ bzw. „Schlüsselqualifikationen“: Noch vor knapp einem Jahrzehnt waren die „Fähigkeit zum selbständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren“ und die dafür erforderlichen Schlüsselqualifikationen in den Ausbildungsvorschriften (Ausbildungsordnungen) kein ausdrückliches Lernziel. Flexibilität und Selbständigkeit, Planungs- und Problemlösungskompetenz, Entscheidungs- und Kooperationsfähigkeit wurden

traditionell auch in der Berufsausbildung eher en passant erworben. Systematisch in die Berufsausbildung einbezogen wurden diese Ausbildungsziele erst, als technologische und arbeitsorganisatorische Innovationen einen umfänglichen Bedarf an entsprechend qualifizierten Facharbeitern auslösten.

Heute ist das „Erfahrungswissen“ eine der großen neuen Herausforderungen für die berufliche Bildung und zwar für die Lernprozeßforschung wie auch für die Ausbildungspraxis. Neue sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zur Bedeutung erfahrungsgeleiteter Arbeit machen deutlich, daß Qualifikationen und Arbeitsweisen, die zumeist pauschal als „praktische Erfahrung“ oder als „Erfahrungswissen“ bezeichnet werden, auf besonderen Fähigkeiten und Methoden im sinnlich-praktischen Umgang mit Materialien, Arbeitsgegenständen und -situationen beruhen.<sup>1</sup> Sie zeigen weiterhin, daß die weit verbreitete Meinung, diese Fähigkeiten verlören mit fortschreitender Technisierung an Bedeutung, ein Irrtum ist. Sie weisen vielmehr darauf hin, daß der besondere Wert qualifizierter Arbeitskraft bei der Arbeit mit komplexen technischen Systemen gerade in der Anwendung dieses besonderen Erfahrungswissens liegt. Doch Intuition, Gefühl und Gespür, also die besonders subjektive Seite der Arbeit wie auch der Qualifikation, sind im Verlauf der Technisierung und Automatisierung in Mißkredit geraten. Vielleicht auch aus diesem Grunde wird die zentrale Rolle insbesondere der sinnlichen Wahrnehmungsfähigkeit für den Ausbau beruflicher Kompetenzentwicklung in der Berufspädagogik heute oftmals noch verkannt und in modernen Lern- und Lehrkonzepten in zu geringem Maße berücksichtigt. Zur Modernisierung der beruflichen Bildung gehört daher auch, daß diese bisher „verkannten Schlüsselqualifikationen“ stärker in unser Bewußtsein dringen.

### Zum Begriff Erfahrungswissen

Das Modellversuchsdesign stützt sich bei der Bestimmung der Merkmale eines „erfahrungsgeleiteten Arbeitshandelns“ auf die bisher durchgeführten Untersuchungen zur Rolle „praktischer Erfahrung“ und „Erfahrungswissen“ im Umgang mit komplexen technischen Systemen. Insgesamt wurden aus diesem Erkenntnishintergrund heraus die folgenden vier Fähigkeitskomponenten des Erfahrungswissens unterschieden und beschrieben:<sup>2</sup>

- **Komplexes und differenziertes sinnliches Wahrnehmen:** die Gleichzeitigkeit und Kombination unterschiedlicher Sinneswahrnehmungen (Sehen, Hören, Riechen, Fühlen), die Verbindung von sinnlicher Wahrnehmung und subjektivem Empfinden sowie die Wahrnehmung vielschichtiger, nicht präzise definierter Informationen.
- **Assoziatives Denken und Vorstellungsvermögen:** gegenstands- und prozeßbezogenes Denken, bei dem nicht nur Fachwissen, sondern ebenso das visuelle, akustische und motorische Gedächtnis einbezogen wird.
- **Dialogisch-interaktiver Umgang** nicht nur mit Menschen, sondern auch mit Gegenständen und Materialien; dies beinhaltet vor allem die Verbindung von Planen und Ausführen, schrittweises Vorgehen sowie die laufende Anpassung an das jeweils erreichte Arbeitsergebnis.

---

<sup>1</sup> Böhle, Fritz/Rose, Helmut: Technik und Erfahrung. Frankfurt, M./New York 1992  
Böhle, Fritz: „Qualifizierung für erfahrungsgeleitetes Arbeiten - Neue Anforderungen an die berufliche Bildung“. In: Dybowski, G./Rauner, F. (Hrsg.): Berufsbildung und Organisationsentwicklung. Bremen 1995

<sup>2</sup> Bauer, H.G./Böhle, F./Brater, M./Munz, C./Pfeiffer, S./Woicke, P: Zwischenbericht zum Modellversuch „Kompetenzen für erfahrungsgeleitetes Arbeiten in der chemischen Industrie“. April 1997.

- Eine **Beziehung** - auch zu technischen Anlagen, die auf der Fähigkeit zum Einfühlen und subjektiven Nachvollziehen materiell-technischer Abläufe beruht (Empathie).

Diese Merkmale zeigen, daß „Erfahrungswissen“ nicht einfach identisch ist mit den Erfahrungen, die „man in der Praxis gemacht hat“, und daß „erfahrungsgeleitetes Arbeiten“ mehr und anderes ist als das bloße Anwenden von Erfahrungen aus der Vergangenheit; eine Vorstellung, die im Alltagsverständnis noch weit verbreitet ist. Allerdings gilt auch dies: Diese Fähigkeiten können nur „subjektiv“, nur durch das „Erfahren“, das „Erfahrungen-Machen“ erworben werden. Und hierin liegt auch ihre zentrale Bedeutung für die Berufsausbildung im dualen System.

### **Modellversuch: Ausbildung der Kompetenzen für erfahrungsgeleitetes Arbeiten in der Chemischen Industrie**

Eine der aktuellen bildungspolitischen Aufgaben besteht also darin, „Erfahrungswissen“ als eine eigenständige Form von Wissen neben kognitiv-intellektuellen Fähigkeiten, sensumotorischen Fähigkeiten und emotional-sozialen Fähigkeiten zu verstehen, die bisher verkannten Schlüsselqualifikationen ernst zu nehmen und systematisch in der Ausbildungs- und Berufspraxis zu fördern. Im Modellversuch „Ausbildung der Kompetenzen für erfahrungsgeleitetes Arbeiten in der chemischen Industrie“ der Wacker-Chemie GmbH (München) wird gegenwärtig ein entsprechender Ansatz ausgelotet und erprobt.<sup>3</sup> Als Kooperationspartner beteiligt sind das Berufsbildungswerk Burghausen, die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (München), das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (München) und das Bundesinstitut für Berufsbildung (Berlin); gefördert wird der Modellversuch durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie.

Erfahrungswissen und eine erfahrungsgeleitete Arbeit müssen - wie theoretisch fundiertes Fachwissen auch - stets an neue Anforderungen angepaßt und weiterentwickelt werden. Es genügt also nicht, zum Beispiel in der Ausbildung an bestimmten Anlagen und Maschinen Erfahrungswissen erworben zu haben, denn die konkrete Einzelerfahrung in sich ist nicht übertragbar. Transferierbar in andere Arbeitssituationen sind lediglich die persönlichen Voraussetzungen zum erfahrungsgeleiteten Arbeiten (z.B. sinnliche Wahrnehmungsfähigkeit, innovatives Denken, Empathie) sowie der individuelle Prozeß der Erfahrungsbildung (die subjektiven Strategien des Erfahrungserwerbs). Im Kern geht es daher bei diesem Modellversuch darum, Fähigkeiten für erfahrungsgeleitetes Arbeiten **bewußt lehr- und lernbar** zu machen und die bestehende Ausbildung um diesen Bereich zu ergänzen.

In den Modellversuch, der von Februar 1996 bis Dezember 1999 durchgeführt wird, sind zunächst 30 Auszubildende des Berufsbilds „Chemikant/Chemikantin“ und deren AusbilderInnen einbezogen. Im Mittelpunkt dieses Berufs stehen die Steuerung, Überwachung und Instandhaltung hochautomatisierter Anlagen, zum Beispiel prozeß(-leit)gesteuerte Fertigungs- und Produktionsvorgänge. Für diese Tätigkeit spielt Erfahrungswissen zweifelsfrei eine wichtige Rolle (z.B. für das frühzeitige Erkennen von

<sup>3</sup>Modellversuchsträger: Wacker-Chemie GmbH, Hans-Seidel-Platz 4, 81737 München und Berufsbildungswerk Burghausen, Postfach 1260, 84480 Burghausen. (Projektleiter: Peter Woicke). Wissenschaftliche Begleitung: Fritz Böhle und Sabine Pfeiffer (Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., (ISF) Jakob-Klar-Straße 9, 80 769 München). Berufspädagogische Begleitung: Hans Bauer, Claudia Munz und Michael Brater (Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB) Bodenseestraße 5, 81241 München). Nähere Informationen zum Modellversuch „Ausbildung der Kompetenzen für erfahrungsgeleitetes Arbeiten in der Chemischen Industrie“ können bei den beteiligten Institutionen angefordert werden.

möglichen Störungen bzw. den Umgang mit Betriebsunregelmäßigkeiten sowie Sicherheitsrisiken).

Ein erster Schritt im Modellversuch war, die Anteile erfahrungsgeleiteten Arbeitens in der beruflichen Praxis von Chemikanten/Chemikantinnen zu ermitteln und in Ausbildungsziele zu übersetzen. Als weiterer Schritt wurde die gesamte Ausbildung, einschließlich ihrer Betriebsphasen, umgestaltet: Ziel war es hierbei, systematisch Gelegenheiten zu nutzen, die dazu beitragen, erfahrungsoffen und erfahrungsfähig zu werden. Vom ersten Tag der Ausbildung an wurden für die Auszubildenden Situationen geschaffen, die sie für ihre Sinnesleistungen sensibilisieren sollten. Ein Beispiel dafür ist die Aufgabe, bei einem Rundgang im Technikum mehrfach innezuhalten und die momentane subjektive Wahrnehmung der Situation zu schildern. Hierbei wird den Auszubildenden deutlich, daß ihre Sinne und ihr Körpergefühl wichtige Informationen zur Einschätzung einer Situation geben. Wenn im Anschluß an den Rundgang jede/r Auszubildende ein Modell des Erlebten zeichnet, ist dies z.B. eine gute Basis für die Verständigung über subjektive Wahrnehmungsunterschiede.

Zur Erfahrungsfähigkeit gehören zudem eine Reihe innerer Dispositionen wie Mut, sich auf Unbekanntes, auf Angst vor Fehlern, vor Versagen einzulassen. Und es gehören offensichtlich auch eine Reihe persönlicher Haltungen dazu wie Selbstvertrauen, soziales Vertrauen, Offenheit, innere Ruhe, die Bereitschaft, Gefühlen überhaupt zu trauen; Grundschichten von „Schlüsselqualifikationen“ für erfahrungsgeleitetes Handeln - aber auch erfahrungsgeleitetes Lernen und Lehren, deren systematische Förderung in der Ausbildung angelegt werden soll.

Erste Erfahrungen aus dieser berufspädagogischen Umgestaltung der Ausbildung zeigen, daß sie unter anderem auch einen grundlegenden Wandel in der Ausbildungsphilosophie mit sich bringt. Setzte die Ausbildung von Chemikanten/Chemikantinnen bisher vor allem darauf, die Fähigkeit zur Kontrolle der überwachten Prozesse auszubilden, wird nunmehr die Fähigkeit gefördert, in nicht vollständig kontrollierbaren Situationen souverän zu agieren. Vor allem aber wurde erkennbar, daß die Herausforderungen für den Modellversuch zentral auch auf der Ebene der AusbilderInnen und Ausbilderqualifizierung angesiedelt sind. Die Aufgabe der AusbilderInnen ist es, von Ausbildungsbeginn an geeignete pädagogische Maßnahmen zu schaffen. Insbesondere müssen sich AusbilderInnen in einer neuen und sehr individuellen Weise auf die persönliche Entwicklung der Auszubildenden einlassen, um deren Kompetenzen für erfahrungsgeleitetes Arbeiten systematisch zu fördern.

# Lernen im sozialen Umfeld - Kompetenzentwicklung im Auf- und Ausbau regionaler Infrastrukturen

**Dr. Thomas Hartmann**

Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM), Berlin

## Geschichte des Projekts LisU

Die Arbeitsgemeinschaft QUEM hat als Projekt 1991 mit der Aufgabe begonnen, Anforderungen an die Gestaltung beruflicher Weiterbildung im Transformationsprozeß vom Plan zum Markt zu entwickeln (Forschung, Konzepte, modellhafte Umsetzung).

Unterstützt werden sollten Konzepte und Durchführung einer zielgenauen, bedarfsorientierten Weiterbildung, d.h. auf der einen Seite auf die Bedarfe des ersten Arbeitsmarktes ausgerichtet, andererseits auf die Bedürfnisse, d.h. in diesem Fall die Defizite der ehemaligen DDR-Bürger zugeschnitten.

Die Ergebnisse aus den unterschiedlichen Studien führten zu der Erkenntnis, daß die gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse nicht in erster Linie durch die Anpassung fachlichen Wissens bewältigt werden können. Vielmehr geht es um die Verstärkung von beispielsweise Problemlösefähigkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeiten, Risikobereitschaft, also von personalen und sozialen Kompetenzen.

Gesellschaftliche Veränderungsprozesse, Transformationsprozesse, die verbunden sind mit dem Wandel von Werten und Normen, die Identitätstransformationen einschließen, stellen die Weiterbildung vor Aufgaben, die mit traditionellen Konzepten nicht mehr allein erfüllt werden können.

In den Mittelpunkt der Bildungsaufgaben tritt die Entwicklung von Handlungskompetenz, die die Ausprägung personaler, fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen umfaßt. Entwicklung von Handlungskompetenz setzt das Agieren, das Tätigsein des Individuums voraus.

## Konsequenzen

In den Mittelpunkt neuer Konzepte beruflicher Weiterbildung rückt die Herausstellung des betrieblichen Arbeitsplatzes als Lernort bzw. das „Lernen im Prozeß der Arbeit“.

Mit dem umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ bearbeitet die ABWF/QUEM im Auftrag des BMBF seit etwa vier Jahren dieses Forschungsfeld.

Auf der anderen Seite entstand die Frage, wie berufliche Weiterbildung für die Menschen aussehen muß, die aus dem regulären Arbeitsprozeß ausgegrenzt sind, und die für den Erhalt und die Entwicklung ihrer Kompetenzen keine beruflichen Tätigkeiten mehr nutzen können (Thema: Potentialerhalt und -entwicklung von Arbeitslosen).

Auch hier reichen „bewährte“ Instrumentarien und Konzepte nicht mehr aus, wenn man die Realität anerkennt, daß Arbeitslosigkeit in unserer Gesellschaft kein einen Strukturwandel begleitendes und vorübergehendes Phänomen mehr ist, sondern Ausdruck nachhaltiger Veränderungen (Traditionelle WB-Konzepte: Vermittlung systematisierten

und in Curricula gefaßten Wissens in Kursen und Lehrgängen, Anhäufung von Wissen für eine spätere Tätigkeit).

### Zum Projekt LisU

Dieses Projekt arbeitet mit 9 Initiatoren an 5 Standorten in den neuen Bundesländern, die in den jeweiligen Regionen Projekte initiieren, zur regionalen Strukturentwicklung beitragen und über Lernprozesse im sozialen Umfeld forschen sollen (Aktions- oder Praxisforschung). Dabei verwenden wir den Ausdruck soziales Umfeld für den Bereich außerhalb der betrieblichen Strukturen, im Mittelpunkt stehen die Tätigkeitsfelder im gemeinnützigen und freiwilligen Sektor mit ihren organisationalen Strukturen.

Das Projekt LisU hat sich zum Ziel gesetzt, Tätigkeitsfelder außerhalb betrieblicher Strukturen, außerhalb der regulären Erwerbsarbeit als Lernfelder, auch für den Erhalt und die Weiterentwicklung von Kompetenzen für die Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit für den ersten Arbeitsmarkt, darzustellen und zu unterstützen.

Dazu wird im Projekt auf den vier in Abb. 1 gezeigten Ebenen gearbeitet und geforscht.

**Abbildung 1. Die Projektebenen „Lernen im sozialen Umfeld“**

<b>Initiatorenebene:</b>	Intermediärer Akteur, Initiator, Supporter - eine neue Profession in der Weiterbildung?
<b>Regionale Ebene:</b>	Strukturen des sozialen Umfeldes und eigenständige, nachhaltige Regionalentwicklung
<b>Individuelle Ebene:</b>	Lernen und Motivation für und in ehrenamtlichen und freiwilligen Tätigkeiten
<b>Organisationale Ebene:</b>	Lernen in veränderten Tätigkeitsfeldern und die Rolle der Ökonomie

Vor allem zwei „Lern“bereiche bzw. Lernsituationen spielen im Projekt eine Rolle: (1) Selbstbestimmtes Lernen in freiwilligen Organisationen und (2) Lernen (fremdorganisiert) in geförderten Weiterbildungsmaßnahmen.

In freiwilligen Vereinigungen zeigt sich in erster Linie:

- selbstorganisiertes und selbstbestimmtes Lernen, oft nicht bewußt - beiläufiges Lernen
- daraus entwickelt sich bewußtes Lernen - selbstorganisiert
- es entwickelt sich weiterhin ein Bedarf nach der Vermittlung aufbereiteten Wissens, nach organisierter Weiterbildung
- Entstehung freier Bildungsträger aus der Selbsthilfearbeit, der Umwelt- und Naturschutzbewegung, den neuen sozialen Bewegungen etc.

Der letzte Punkt gilt zunächst für die alten Bundesländer, in den neuen Bundesländern spielt beim Entstehen des gemeinnützigen, freiwilligen Sektors, von der Selbsthilfe bis zu den unterschiedlichsten Vereinen, die Förderung, v.a. die Arbeitsförderung eine enorme Rolle.

Arbeitsmarkt und freiwilliger-ehrenamtlicher Bereich lassen sich praktisch nicht mehr trennen. Probleme dabei sind z.B. sind das Entstehen diskontinuierlicher Strukturen, Konkurrenzen durch „Inwertsetzung“ von oftmals unbezahlter gemeinnütziger Arbeit, die Förderung von Demotivation durch die Bezahlung von den „Projekt-Zeiten“ und nicht den Inhalten etc.

Die Förderung, v.a. die Arbeitsförderung, ist für viele Regionen eine der Haupteinnahmequellen (faktisch 50% und mehr der Erwerbsfähigen sind nicht mehr in Erwerbsarbeit, der 2. AM stützt oft den ersten, direkt oder indirekt).

### **Wirkungen auf die Weiterbildung**

Die derzeitige Arbeitsmarktpolitik erlaubt fast ausschließlich eine berufliche Weiterbildung im herkömmlichen Sinne (90 % der beruflichen Weiterbildung in den neuen Bundesländern sind über das Arbeitsförderungsgesetz finanziert), d.h. Kurse, die auf einen „realen“ Bedarf des Arbeitsmarktes zielen.

In einer Zeit, in der mehr Arbeitsplätze wegrationalisiert werden als neue entstehen, können herkömmliche Konzepte und die Versuche, bedarfsorientierte, d.h. auf künftige berufliche Tätigkeiten gerichtete Weiterbildungen zielgerichteter und effektiver zu gestalten, nicht mehr greifen.

Unserer Meinung nach geht es um die Aufgabe, von einer rein bedarfsorientierten Weiterbildung zu einer Weiterbildung zu kommen, die entwicklungsbezogen ist. Es geht darum, durch Weiterbildung die Teilnehmer zu Akteuren regionaler oder betrieblicher Entwicklung zu machen und damit die eigene Entwicklung in den Mittelpunkt zu stellen.

Regionalisierung der Weiterbildung bedeutet dann, Weiterbildung verbunden mit Tätigkeiten in die regionale Entwicklung zu integrieren unter dem Leitbild einer eigenständigen Regionalentwicklung.

In vielen Regionen der neuen Bundesländer, in den ländlich-peripheren, aber auch in den städtischen, sind nach der Wende bis zu 3/4 der ehemaligen Arbeitsplätze weggebrochen. Aber nicht nur die Strukturen der ehemaligen Erwerbsarbeit sind verschwunden, sondern auch viele Strukturen des Gemeinwesens, des sozialen Umfeldes, der „ehrenamtlichen“, oder wie es in der DDR hieß, der gesellschaftlichen bzw. gesellschaftlich nützlichen Arbeit. Eigenständige Regionalentwicklung bedeutet damit, nicht nur Ressourcen für eine wirtschaftliche Stabilisierung zu mobilisieren, sondern unabdingbar verbunden damit ist die Entwicklung des Gemeinwesens. Ein intaktes soziales Umfeld ist die Basis einer regionalen Ökonomie (Gemeinwesenökonomie). Es geht um die Verbindung sozialer und ökonomischer Entwicklung, um die Verbindung dieser Lernfelder.

## Erfordernis: Entwicklungsbezogene Weiterbildung

Gerade für die strukturschwachen Regionen hat die herkömmliche, auf den aktuellen oder prognostizierten Bedarf des ersten Arbeitsmarktes orientierte Weiterbildung fatale Auswirkungen.

Bei derzeit etwa 5 „offenen“ Stellen auf 100 Arbeitssuchende führt eine Weiterbildung, die allein auf den „Bedarf“ des ersten Arbeitsmarkts zielt, zu folgenden Wirkungen:

- Erhöhung der individuellen Konkurrenzfähigkeit als einziges Ziel führt zur Verdrängung schwächerer Gruppen langfristig aus dem Arbeitsmarkt; Erhöhung der Langzeitarbeitslosigkeit, Erhöhung der „stillen Reserve“.
- wenn eine Weiterbildung nicht zum Erfolg führt, heißt das Ergebnis für den Einzelnen Frustration und das Gefühl der Minderwertigkeit; in vielen Fällen ein Einstieg in den Kreislauf Demotivation, Dequalifizierung und Verminderung der Handlungsfähigkeit.
- Abwanderung aus den strukturschwachen Regionen: Gerade die mobilsten, d.h. in erster Linie junge, noch „ungebundene“ Menschen, die aktivsten und die qualifiziertesten Personen wandern ab in die Regionen, die ihnen bessere Arbeitsmöglichkeiten bieten. In den besser strukturierten Regionen, die oft keine geringere Arbeitslosigkeit haben, erhöht sich der Verdrängungseffekt.

### Wirkung der Förderung auf der organisationalen Ebene

Herkömmliche berufliche Weiterbildung und geförderte Beschäftigung sind als Brückeninstrumentarien angelegt, auch ihre organisationalen Strukturen in Form von Arbeitsfördergesellschaften oder auch anderen Trägerstrukturen (Vereine, gGmbH), die ja ebenfalls von der Arbeitsförderung leben und davon abhängig sind, sind damit zunächst nicht auf Kontinuität ausgelegt. Das spielt auch im Projekt LisU, das regionale Strukturentwicklung mit zum Thema hat, eine große Rolle. Hier sei nur kurz angedeutet, daß der „geförderte“, sogenannte zweite Arbeitsmarkt zum einen in einigen Regionen die maßgeblichen Wirtschaftsstrukturen bestimmt, der erste Arbeitsmarkt ist zu einem großen Teil an den zweiten Arbeitsmarktes gekoppelt (über Aufträge, Mittelvergabe etc.). Zum anderen tritt er jedoch auch in „Konkurrenz“ zur ehrenamtlichen und gemeinnützigen Arbeit, da er diese Tätigkeiten „in Wert“ setzt, nicht auf „Freiwilligkeit“ aufbaut und zu diskontinuierlichen Strukturen führt.

Wohin zielen entwicklungsbezogene Weiterbildung und Tätigkeiten? Sie zielen auf die Erhöhung der Handlungskompetenz der TeilnehmerInnen, indem sie im Sinne der regionalen Entwicklung Handlungsräume erweitert bzw. neu eröffnet und Aktivitäten durch Qualifizierung und Beratung unterstützt und ermöglicht.

„Der Begriff „Kompetenzentwicklung“ bezeichnet das Zusammenspiel zwischen der Herausbildung von neuen Arbeitsaufgaben in Entwicklungsprozessen („Kompetenzen“ im Sinne von „Zuständigkeiten“) und der Herausbildung der Fähigkeiten („Kompetenz“) von Individuen, diese neuen „Zuständigkeiten“ wahrzunehmen.“

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Damit lassen sich folgende Zielrichtungen entwicklungsbezogener Weiterbildung unterscheiden:

### **1. Innovation in Branchen**

- a) Neue Aufgabenfelder, neue Tätigkeitsbereiche, neue Arbeitsplätze: Die Teilnehmer etablieren ihre eigenen Arbeitsplätze und nutzen dazu betriebliche Strukturen.
- b) Bestehende Betriebe werden unterstützt in ihrer Innovationsfähigkeit: Neue Geschäftsbereiche, neue Kooperationsbeziehungen, neue Managementstrategien (z.B. Qualitäts- und Umweltmanagement) werden entwickelt.



## **2. Gründungen**

Entwicklung neuer Arbeitsfelder, Finden und Nutzen von Nischen und regionalen Bedarfen

- Förderung privatwirtschaftlicher Initiativen - Existenzgründungen
- Förderung von nicht-staatlichen sozialen, kulturellen, sportlichen und politischen Aktivitäten - Gründungen im Bereich des öffentlichen, des dörflichen Lebens; Gründungen im Non-Profit-Bereich.

## **3. Intermediäre Tätigkeiten**

Hier geht es u.a. um das Initiieren und Managen regionaler Unternehmungen, das Einbinden von Projekten und Unternehmungen in eine „beschlossene“ regionale Entwicklung (Umsetzung von Leitzielen), die Unterstützung von Kommunikationsprozessen, die Ermöglichung von Beteiligung, den Aufbau von Kooperationsbeziehungen, den Ausbau einer regionaler Infrastruktur für eigenständige Entwicklung.

Alle drei Bereiche sind im Sinne einer eigenständigen Regionalentwicklung nicht zu trennen und sollten gemeinsam konzipiert werden.

Dieser Weiterbildungsansatz geht nicht von den individuellen Defiziten aus, sondern stellt die vorhandenen Kompetenzen der Menschen in den Mittelpunkt. Er hat zum Ziel, Tätigkeitsfelder zu entwickeln und zu festigen, die beitragen zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung einer Region, die angebunden sind an regionale Strukturen und eingebunden sind in eine „gewollte“ und vor Ort akzeptierte Entwicklung.

### **Anforderungen an die Träger von Weiterbildung:**

Es verändern sich alle Dimensionen der Weiterbildung: Von der Vorbereitung über die Inhalte bis zum Verhältnis des Lehrenden zum Lernenden. Strukturierend ist nicht ein Curriculum, sondern die Tätigkeit der TeilnehmerInnen. Der Weiterbildungsträger wandelt sich zum intermediären Akteur in regionalen Entwicklungsprozessen, er wird zum Vertreter bestimmter Entwicklungsziele, muß sich bekennen und dem regionalen Diskurs stellen. Der Weiterbildungsträger übernimmt dabei Leistungen, die nicht mehr über vorhandene Förderungen und Finanzierungen abgedeckt sind und reiht sich damit mit einem Teil seines Engagements ein in das regionale Netz „freiwilliger“ Vereinigungen.

### **Die Rolle „freiwilliger Organisationen“ in der regionalen Entwicklung**

Wir wollen im LisU-Projekt den Nachweis führen, daß Tätigsein im freiwilligen und gemeinnützigen Sektor, in Vereinen, Initiativen und Selbsthilfegruppen, zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von Kompetenzen führt und damit auch zum Erhalt und zur Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit der Einzelnen auf dem ersten Arbeitsmarkt beiträgt.

Ein Untersuchungsbereich sind die organisationalen Strukturen des freiwilligen Sektors und seine Vernetzung auf regionaler Ebene. Die Erkenntnisse aus diesen Analysen werden im Projekt praktisch umgesetzt, die Initiatoren verstehen sich selbst als Akteure im sozialen Umfeld.

Freiwillige Vereinigungen - Vereine, Initiativen, Selbsthilfegruppen etc. - und ihre Vernetzung sind Ausdruck für ein funktionierendes Gemeinwesen, für ehrenamtliches Engagement und soziale Verantwortung der Bürger. Sie stellen die organisatorischen Strukturen für selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Handeln und bieten damit die Grundlage für Kompetenzerhalt und -entwicklung. Freiwillige, unbezahlte Tätigkeiten und Erwerbsarbeit sollten sich ergänzen; Menschen mit abgesicherter Existenz und

Perspektive sind dann auch die Akteure im ehrenamtlichen Bereich. In Zeiten hoher Erwerbslosigkeit und ökonomischer und sozialer Brüche erhält der gemeinnützige Sektor und unbezahlte Tätigkeiten jedoch eine andere Bedeutung: Er ist nicht nur Ergänzung zum staatlichen und wirtschaftlichen Sektor, sondern bekommt Überbrückungsfunktion, übernimmt zunehmend bislang finanzierte soziale Aufgaben, wird zum Entstehungsort innovativer Unternehmungen und erhält verstärkt Bedeutung als Handlungsraum und Lernfeld für alle, auch aus der Erwerbsarbeit ausgegrenzte, Menschen. Unser Projekt sieht den freiwilligen Sektor nicht als Ersatz für weg-rationalisierte Erwerbsarbeit und Lückenbüsser für nicht mehr finanzierte soziale Leistungen, sondern als einen Handlungs- und gesellschaftlichen Gestaltungsraum, dessen Potentiale für Lernen und Kompetenzentwicklung dargestellt, gestärkt und allen Menschen zugänglich gemacht werden sollen. Auf der politischen Ebene muß um die Neubewertung aller Tätigkeitsbereiche und eine neue Verteilung bezahlter Arbeit gerungen werden.

### **Was bedeutet lernende Region?**

Zunächst geht es um die Region als Standort für die Wirtschaft; Regionalpolitik zielt auf die Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit im Kampf um Investoren, d.h. es geht um den Ausbau einer attraktiven Infrastruktur und die Bereitstellung von „qualifiziertem Humankapital“, um die sogenannten harten Standortfaktoren. Lernen zielt hier auf die Beseitigung von Defiziten, die sich vor allem aus den Ansprüchen potentieller Investoren ergeben. In diesem Konkurrenzkampf gibt es jedoch immer mehr Verliererregionen, die sich in dieser bedarfsorientierten, auf externe Potentiale zielenden Entwicklung zunehmend schwächen.

Für diese Regionen geht es zunächst um den Erhalt ihrer Lebensfähigkeit, d.h. um die Region als Lebens-, Wohn- und Arbeitsort für ihre Bewohner. Lernen bedeutet dann die „Entdeckung“ und Stärkung der endogenen Potentiale und beinhaltet folgende „Lernschritte“:

Akzeptanz des „Verlassenseins“: Die Region muß Abschied nehmen von der Hoffnung auf umfassende Hilfe von außen.

Entdeckung der endogenen Potentiale: Die Region muß ihre eigenen Stärken sehen, d.h. den Blick „nach innen“ richten, neue Denk- und Orientierungsmuster zulassen, um die meist be- aber nicht erkannten Potentiale zu entdecken.

Hierbei spielen gemeinnützige und freiwillige Vereinigungen eine entscheidende Rolle. Ihre Aktivitäten zielen auf die Erfüllung von nicht oder nicht mehr über den Markt vermittelten oder staatlich abgedeckten Bedarfen und Bedürfnissen. Sie gestalten wesentlich das sozio-kulturelle Umfeld und werden zunehmend zu Trägern regionaler Unternehmungen, die auf endogene Ressourcen bauen (z.B. Tourismus, Naturschutz, Vermarktung regionaler Angebote).

Wesentlich für Erfolg und Kontinuität dieser Vereinigungen sind Kooperationen und Vernetzung untereinander, aber auch Zusammenarbeit mit den Sektoren Wirtschaft und Administration.

## Aufbau regionaler Entwicklungs-, Lern- und Tätigkeitsagenturen:

Die Entsprechung der Initiatorrentätigkeiten, der intermediären Leistungen auf organisationaler Ebene:

Aufgaben:

- Analysen und Recherchen als Grundlage für Entwicklungskonzepte
- Beratung und Bereitstellung von Information
- Entwicklung und Neuschöpfung regionaler Tätigkeitsfelder und Geschäftsfelder
- Entwicklung, Unterstützung, Vorbereitung einer lernförderlichen Infrastruktur
- Ermöglichung von Vernetzung und Kooperation über gegebene Zuständigkeiten und Ressortgrenzen hinweg
- Verbindung von Bereichen unterschiedlicher Entwicklungsdynamik
- Management und Koordination regionaler Unternehmungen und Projekte
- Öffentlichkeitsarbeit, Standortmarketing
- Vermittlungsleistungen (Tätigkeitsangebote - Tätigkeitsnachfrage)

Wirkungen:

- Entlastung der Beschäftigungs- und Weiterbildungsorganisationen, auch der Administration und der regionalen KMU
- Flexibilisierung der regionalen Strukturen
- Ermöglichung von Beteiligung und Entwicklung
- Förderung der lernenden Region

Je weniger die Menschen in vorherbestimmbaren und planbaren Karrieren stecken, je mehr sie mit Situationen und Problemen konfrontiert werden, die mit erprobten und standardisierten Lösungen nicht mehr zu bewältigen sind, desto wirkungsloser wird das herkömmliche Bildungssystem, dessen Strukturen und Formen eben an standardisierten und erprobten Lösungen ausgerichtet sind.

Es ergibt sich in vielen Fällen eine Wirkungsumkehr:

- **Individuell:** Demotivation, Perspektivlosigkeit, Abbau von Selbstwertgefühl und Selbstbewußtsein
- **Organisational:** Starre Strukturen, abhängig von externen Faktoren, unflexibel
- **Regional:** Schwächung der regionalen Potentiale durch Abwanderung einerseits und Demotivation andererseits

### Forderungen

Förderung von Entwicklungsaufgaben, Ermöglichung langfristiger Planungen mit Arbeitsfördermitteln, Förderung von entwicklungsbezogener statt rein bedarfsorientierter Weiterbildung, Förderung von selbstbestimmtem Lernen in freiwilligen Organisationen, Unterstützung des Kompetenztransfer zwischen den Tätigkeitsbereichen der Arbeitsmärkte, der gemeinnützigen und der Eigenarbeit, Förderung der Durchlässigkeit der Arbeitsmärkte. Kann Erwerbsarbeit nicht mehr ausreichen, alle Menschen genügend abzusichern, ist über eine neue Verteilung der Arbeit, über die Neubewertung von Tätigkeiten sowie über neue Sicherungssysteme (z.B. Grundsicherung) nachzudenken.

Dieser Beitrag gründet auf Erfahrungen und Erkenntnissen aus dem Projekt „Lernen im sozialen Umfeld - Kompetenzentwicklung im Auf- und Ausbau regionaler Infrastrukturen“ der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF/QUEM) und aus der Arbeit in Bildungs- und Entwicklungsprojekten bei tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH.

## Nachfragen/ Anmerkungen zum Beitrag von Herrn Hartmann

### **Verdrängung durch höher Qualifizierte?**

- Es wurde die Frage gestellt, warum hochqualifizierte Bewerber nicht den Schritt in die Selbständigkeit unternehmen und stattdessen in Konkurrenz zu niedriger qualifizierten Bewerbern treten.
- Herr Hartmann betonte die Schwierigkeiten der Existenzgründungen. In Leipzig habe eine Befragung gezeigt, daß 90% der Existenzgründungen aus der Not heraus geschehen. Er schloß sich Ulrich Becks These an, daß die Ausbeutung der Bürger eine neue Stufe erreicht habe, indem auch Verantwortung ausgebeutet werde.

### **Adressaten von QUEM**

- Auf die Frage nach Akteuren und Adressaten bei QUEM, antwortete Herr Hartmann, daß es neun Angestellte des Projektes gibt, die bereits bei Bildungsträgern gearbeitet haben (z.T. bezahlt, z.T. ehrenamtlich). Ursprung des Projektes sei die Beobachtung, daß Arbeitsförderung nur ca. 5-10% der Klienten auf den Arbeitsmarkt zurück bringt. Ziel von QUEM ist es, Perspektiven für die anderen ca. 90% zu entwickeln (Tätigkeitsstrukturen jenseits des 1. Arbeitsmarktes in Initiativen, Vereinen, Behörden).



# Integration des Lernens in einem sich wandelnden Arbeitsverständnis

**Dipl.-Ing. Reinhard Boltin**  
ISATECH, Mühlhausen

## 1. Anmerkungen zum veränderten Arbeitsverständnis

Die Arbeitswelt ist als komplexes System in ständiger Veränderung begriffen. Davon betroffen sind u.a. Arbeitsziele, Arbeitsinhalte, Arbeitsformen, Arbeitsmethoden und Technologien. Insbesondere der technologische Wandel, gegenwärtig gekennzeichnet durch das Schlagwort der Informations- und Kommunikationstechnologien, trägt zur Entwicklung äußerst komplexer Systeme bei.

Für den Umgang mit neuen Technologien bzw. das Zurechtkommen in neuen Arbeitssystemen (z.B. Tele-Arbeit, „Neue Arbeit“) sind jeweils spezifische Kompetenzen erforderlich. Dies soll im folgenden näher anhand des Beispiels der ISATECH GmbH erläutert werden.

## 2. ISATECH GmbH - ein Praxisbeispiel

Die ISATECH GmbH wurde 1990 in Mühlhausen gegründet. Der Betrieb beschäftigt zur Zeit 10 MitarbeiterInnen, davon zwei Frauen. Zum Leistungsspektrum zählen der Bau von Schaltanlagen, Softwareentwicklung, Beratungsdienste und die Integration moderner Technologien.

In der Anfangszeit zeigte die Beobachtung des Marktes, daß mit dem ursprünglichen Produkt (Schaltanlagen) keine traditionelle Vollzeitbeschäftigung der Belegschaft möglich ist. Vor ca. 4 Jahren ergab sich die Zusammenarbeit mit Frithjof Bergmann unter der Fragestellung, was einem MitarbeiterInnen-Stamm alternativ zu Vollzeitbeschäftigung geboten werden könne.

Zur Reorganisation wurden Handlungsräume, Tätigkeitsfelder, Projekte und Projektaufgaben betriebsintern neu durchdacht und festgelegt. Handlungsräume werden verstanden als

- Arbeit für den Kunden
- Arbeit für die Geschäftsorganisation
- Arbeit mit kreativer Ausrichtung
- Arbeit für nützlichen Wissenstransfer
- Eigenarbeit im Auszeitbereich.

Kennzeichnend für das Konzept der „Neuen Arbeit“ bei ISATECH ist die Unterscheidung zweier Handlungsräume:

1. Handlungsräume für Arbeit, zu der man berufen wird und die im Arbeitsvertrag geregelt ist. Dies ist die sog. **Job-Arbeit**, die geleistet wird, um das Einkommen zu sichern.
2. Handlungsräume für Arbeit, zu der man sich berufen fühlt. Begriffe zur Kennzeichnung dieses Bereiches sind Bestimmung oder **Calling**. Hier fließen die Interessen der MitarbeiterInnen ein, hier können eigene Idee verwirklicht werden. Ein Aushandlungsprozeß zwischen MitarbeiterIn und Geschäftsführung zur

Umsetzung der Calling-Projekte gewährleistet die Abstimmung mit dem Bereich der Job-Arbeit.

Ein weiteres Merkmal des Konzeptes von ISATECH ist die Einführung von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, mit dem Ziel einer verbesserten internen und externen Vernetzung der Arbeit.

Vertraglich geregelt wurden u.a.

- die flächentarifliche Bezahlung von Jobarbeit
- die haustarifliche Bezahlung von zusätzlich vereinbarter Projektarbeit
- eine Mobilzeitregelung für Eigenarbeit im Auszeitbereich.

Die Erfahrungen der letzten vier Jahre zeigen, daß ISATECH mit der gewählten Ausrichtung in der Lage ist, schnell und flexibel auf strukturelle Änderungen zu reagieren. Durch das neue Arbeitsverständnis haben sich betriebliche Strukturen verändert. Die politischen Rahmenbedingungen (z.B. hohe Lohnnebenkosten) wirken allerdings oftmals als Hemmnis.

### **3. Forderungen nach zukünftigen Ausbildungsmerkmalen**

In der Ausbildung sollte ein gutes Fundament für das Zurechtkommen der späteren Berufstätigen in Strukturen der „Neuen Arbeit“ gelegt werden; hierzu ist eine integrierte Vermittlung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz zu fordern.

Zu den fachlichen Herausforderungen des künftigen Berufslebens gehört der gewandte Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien (Stichwort: Internet/ Datenautobahn). Fachliche Kompetenzen stehen allerdings nicht mehr an erster Stelle im Gefüge der Ausbildungsziele.

Methodenkompetenz beinhaltet die Fähigkeit zu selbstgesteuertem Lernen im Sinne einer Aktualisierung der eigenen Fachkompetenz; weiterhin Fähigkeiten wie strategisches Denken, innovatives Handeln, Problemlösen, Denken in Systemen, Abstraktionsvermögen.

Hinsichtlich der Sozialkompetenz sind u.a. Verantwortungsbewußtsein, Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Toleranz und Solidarität anzustreben.

Im Rahmen des allgemeinen Strukturwandels ändern sich Qualifizierungsbedarfe, Lernstrukturen und auch die Lernenden selber. Insgesamt ist eine verstärkte Berücksichtigung von Methoden- und Sozialkompetenz in der Ausbildung wünschenswert.

## **Nachfragen/ Anmerkungen zum Beitrag von Herrn Boltin**

### **Erläuterungen zum ISATECH-Konzept und bisherigen Erfahrungen**

- Im Haustarifvertrag ist festgelegt, daß mindestens 63% der Arbeitszeit über Job-Arbeit (direkter Beitrag zur Wertschöpfung) abgedeckt sein müssen; das monatliche Gehalt schwankt je nach Leistung im Bereich der blauen Arbeit.
- Sofern die Auftragslage gut ist, werden gemäß dem Haustarifvertrag die Calling-Aktivitäten zurückgestellt. Ein Verlust der Balance zwischen Job-Arbeit und Calling ist bisher noch nicht aufgetreten.

- Prinzipiell sind im Rahmen von Callings auch kollektive Initiativen sowie Mitarbeit in anderen Unternehmen denkbar.
- Die Fluktuation ist bisher sehr gering (nur ein Mitarbeiter hat das Unternehmen verlassen).
- KooperationspartnerInnen zeigen z.T. Vorbehalte gegenüber dem bei ISATECH umgesetzten Konzept der Arbeitsorganisation.

### Stellungnahmen zum Modell

- ISATECH wurde von mehreren TeilnehmerInnen als positiver Versuch gewertet, Beschäftigung auf mehrere Schultern zu verteilen und individuelle Potentiale auch für Wertschöpfungsprozesse zu aktivieren. Angelika Blickhäuser merkte an, daß sich für jedes Unternehmen - auch für die Heinrich Böll Stiftung - die Frage nach angemessenen Möglichkeiten zur Umverteilung stelle.
- Ein Teilnehmer wies darauf hin, daß die Anforderung an ArbeitnehmerInnen nach mehr innovativen Beiträgen als Entwertung interpretiert werden kann. Auch sei die „Neue Arbeit“ mit der Gefahr der Unterbezahlung der MitarbeiterInnen verknüpft; dies könne zur Notwendigkeit führen, mehrere Jobs gleichzeitig zu betreiben. Günstig wäre, entsprechend Skandinavischen Modellen den ArbeitnehmerInnen den Status der Vollbeschäftigung zu gewähren.
- Reinhard Boltin entgegnete, daß er den eingeschlagenen Weg - Verteilung der Arbeit auf möglichst viele MitarbeiterInnen, Aktivierung des innovativen Potentials der MitarbeiterInnen - für geeignet hält. Es wäre eine ungünstigere Alternative, einen Großteil der Belegschaft zu entlassen und das Potential der verbleibenden Angestellten voll zu nutzen.
- Eine Teilnehmerin merkte an, daß die bei ISATECH gewählte Form der Arbeitsorganisation dazu beitragen könnte, vom in der Konsumgesellschaft vorherrschenden Anspruchsdenken wegzukommen (Arbeit sei in diesem Modell eben nichts, was man ganz selbstverständlich ohne eigenes Zutun serviert bekommt).

### Literaturhinweis

Boltin, R. (1998). QUEM-Materialien 24 zur Entwicklung regionaler Netzwerke zur Unterstützung von Unternehmen im strukturellen Wandel. Berlin. Zu beziehen über Arbeitsgemeinschaft QUEM, Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Storkower Str. 158, 10402 Berlin.



