

Eigenverantwortung und  
Selbstorganisation stärken

# Zukunftsorientierte Weiterbildung – Ein Paradigmenwechsel

Werner Lensing

*„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom.  
Sobald man aufhört, treibt man zurück.“*

(Benjamin Britten, 1913–76)

Die Weiterbildung steht angesichts tief greifender sozialer und ökonomischer Veränderungen vor grundlegenden Herausforderungen. Galt sie seit Ende der siebziger Jahre als vermeintliches Patentrezept zum Schutz vor Arbeitslosigkeit, zur Sicherung der Unternehmensentwicklung im wirtschaftlichen Strukturwandel und zur Voraussetzung für wettbewerbsfähige Regionen und Volkswirtschaften, so zeigt die Praxis heute, dass die hohen Erwartungen an den „Mythos Weiterbildung“ leider nicht erfüllt werden konnten.

Die ausgebliebene Verbesserung der Arbeitslosenstatistik, dazu fehlgeschlagene Versuche, Flexibilitätpotenziale über die Schulbank aufzubauen, und ernüchternde praktische Erfahrungen der „Weiterbildungsoffensive Ostdeutschland“ Anfang der neunziger Jahre belegen dies in bedrückender Weise. Eine Rückführung der Weiterbildungsbudgets auf allen Ebenen ist die seit einigen Jahren zu beobachtende Folge. Das Weiterbildungsvolumen stagniert. Seit der Wiedervereinigung ist der persönliche Zeitaufwand für Weiterbildung deutlich gesunken.

## Beitrag der Politik

Es geht nun darum, im Detail aufzuzeigen, inwieweit zur Lösung unserer politischen, wirtschaftlichen und gesellschaft-

lichen Probleme eine Wandlung des Weiterbildungsverständnisses erforderlich ist und welchen realistischen Beitrag die Politik zur Zukunft der Weiterbildung leisten kann und muss.

Keine verantwortungsbewusste Politikerin und kein gewissenhafter Politiker werden angesichts der Herausforderungen, vor denen unsere Wirtschaft und Gesellschaft gegenwärtig stehen, die Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens bestreiten wollen. Sind doch gesellschaftliche Innovation, struktureller Wandel und Standortsicherung in hohem Maße von der kontinuierlichen Lernbereitschaft der Menschen abhängig.

Allerdings können der notwendige Wissenstransfer und die Entwicklung von Kompetenzen nicht mehr allein über den Generationenwechsel erfolgen. Vielmehr müssen den Menschen über das klassische Ausbildungssystem hinaus vielfältige und eigenständige Optionen zur Weiterentwicklung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen offen stehen.

Der Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger, der Unternehmen und aller gesellschaftlichen Gruppen gebührt hierbei ein hoher Stellenwert. Darf und kann es doch nicht alleinige Aufgabe des Staates sein, für die vielfältigen Lernerefordernisse in Wirtschaft und Gesellschaft alle entsprechenden Lernangebote zur Verfügung stellen zu müssen.

Hohe Streuverluste und mangelnde Verwertungsmöglichkeiten der institutionalisierten Weiterbildung führen leider dazu, dass mindestens fünfzig Pro-

zent der traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen nicht die in sie gesetzten Erwartungen auf Realisierung der angestrebten Veränderungen erfüllen. Das bedeutet – bei einem jährlichen Budget für interne und externe Lehrveranstaltungen in Höhe von zirka 48 Milliarden D-Mark – eine Fehlinvestition in Höhe von 24 Milliarden D-Mark und mehr.

Hinzu kommen Verunsicherung, Enttäuschung und Demotivation bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die trotz hohem persönlichen Engagement keinen durchgreifenden Lernerfolg verzeichnen können. Es scheint evident: Die tatsächlichen Entwicklungen einer hoch komplexen und global vernetzten Industriegesellschaft lassen sich mit überkommenen Formen traditioneller, institutionalisierter Weiterbildung nach schulischem Muster und auf Basis staatlicher Lenkung nicht mehr allein regeln.

### Wandel des Weiterbildungsverständnisses

Bislang war es in erster Linie das so genannte *formale Lernen*, mit dem sich die Politik beschäftigte und das die Ausgestaltung der Bildungs- und Ausbildungsangebote wie auch die Lernvorstellung der Menschen geprägt hat. Formales Lernen findet bekanntlich in Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen statt und führt zu anerkannten Abschlüssen. Doch leider stimmen die zertifizierten Qualifikationen nur noch in den wenigsten Fällen mit den heute notwendigen Anforderungsprofilen beruflicher Tätigkeiten überein. Nicht umsonst durchlaufen viele Akademiker nach Abschluss ihres Studiums die so bewährten *Trainee*-Programme, bis sie die erforderlichen Handlungsfähigkeiten entwickelt haben und hinreichend fit sind für den Arbeitsmarkt.

In der Lehrlingsausbildung hat sich das vorbildliche duale Modell Deutschlands, das bekanntlich theoretische Qualifizierung mit der Vermittlung prakti-

scher Kompetenzen verbindet, seit Jahrzehnten hervorragend bewährt.

### Nicht-formales und informelles Lernen

Neben dem formalen Lernen gibt es noch zwei weitere Kategorien von Lerntätigkeiten: das *nicht-formale* und das *informelle Lernen*. Nicht-formales Lernen findet außerhalb der Hauptsysteme unserer allgemeinen und beruflichen Bildung statt. Es braucht nicht unbedingt zum Erwerb eines formalen Abschlusses zu führen. Nicht-formales Lernen kann am Arbeitsplatz oder im Rahmen von Aktivitäten der Organisationen und Gruppierungen unserer Zivilgesellschaft (wie bei Jugendorganisationen, Gewerkschaften oder politischen Parteien) erfolgen. Auch Organisationen oder Dienste, die zur Ergänzung der formalen Systeme eingerichtet wurden, können als Orte nicht-formalen Lernens dienen (Kunst-, Musik- und Sportkurse).

Das informelle Lernen ist die älteste Form des Lernens, die – obgleich in der Regel nicht als „richtiges“ Lernen empfunden und daher in ihrer Effizienz häufig unterbewertet – nach wie vor im frühen Kindesalter die Hauptstütze des Lernens darstellt. Das häufig nichtintentionale informelle Lernen ist eine natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens. Dieses wird wiederholt selbst von den Lernenden zunächst nicht als Erweiterung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten wahrgenommen.

Beispielsweise erlernt ein Kassierer oder Schriftführer eines Vereins infolge seiner ehrenamtlichen Tätigkeit eine Vielzahl an Wissen über die Buchhaltung, das Protokollwesen oder die juristischen Zusammenhänge des Vereinsrechts. Der Nutzen dieses nicht auf bestimmte Ziele hin gerichteten Erfahrungszuwachses beschränkt sich jedoch nicht allein auf die Freizeit, vielmehr kann sich dieser auch allgemein positiv auf das Berufsleben

auswirken: Die in einem Vereinsvorstand erworbenen Fähigkeiten erleichtern erfahrungsgemäß – insbesondere im kaufmännischen Bereich – die Ausübung einer Tätigkeit in hervorragender Weise. Erfahrungen als Schulsprecher oder als Organisator einer Bürgerinitiative fördern darüber hinaus die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen oder Veranstaltungen zu organisieren, und tragen zudem noch dazu bei, auch im (späteren) Berufsleben die Bereitschaft zu mehr Verantwortung zu fördern.

### Kompetenzentwicklung durch Weiterbildung

Vielfach erfolgen auch die Fortbildung und Qualifizierung von Führungspersonen über den Erfahrungszuwachs durch nicht-formales beziehungsweise informelles Lernen. „Die Schule des Managers scheint der Alltag zu sein“, resümierte der Autor eines Berichtes über eine Umfrage unter fünfzig Unternehmensvorständen in der Zeitschrift *Männer-Magazin*. Erfolgreiche Manager halten informelles Lernen aus Umbruchsituationen, aus dosierter projektorientierter Überforderung und aus der Bewältigung von Verlustsituationen – auch außerhalb des Unternehmens – für besonders effektiv. Die gegenüber dem Nutzen formaler seminaristischer Weiterbildung geäußerte Skepsis basiert auf einer Einschätzung der eigenen beruflichen Entwicklung und eigener „hilfreicher“ Stationen auf diesem Weg.

Zertifizierte Qualifikationsbescheinigungen sagen für sich genommen relativ wenig über die tatsächlichen Fähigkeiten des Einzelnen zur Bewältigung sowohl allgemeiner als auch spezifischer beruflicher Anforderungen aus. Formales Lernen in Aus- und Weiterbildungseinrichtungen trägt zwar zur Vermittlung grundsätzlicher formaler Qualifikationen bei, kann aber die dringend notwendige Entwicklung sozialer, personaler, fachli-

cher und methodischer Kompetenzen, die im besonderen Maße im Hinblick auf den fundamentalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel an Bedeutung gewinnen, nicht ausreichend erbringen.

Weiterbildungsmaßnahmen traditioneller Prägung sind allerdings nicht unwichtig. Sie dienen jedoch heute nur in geringem Umfang dem Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit. Nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen erwächst die weitaus höchste Berufskompetenz (ca. achtzig Prozent) aus Erfahrungserwerb und -austausch, also primär aus nicht-formalen und informellen Lernprozessen.

Klassische Weiterbildungsmaßnahmen in seminaristischer Form scheinen daher manchmal überflüssig, weil ineffektiv zu sein. Deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind zwar nach dem Abschluss der Maßnahmen laut Zeugnis höher qualifiziert als vorher, jedoch nicht unbedingt in der Lage, ihr neu erworbenes formales Wissen im beruflichen Alltag zielgenau und wirksam zur Anwendung zu bringen. Daher determinieren in der Praxis nicht-formales und informelles Lernen weitestgehend die Handlungsfähigkeit der Menschen im Gegensatz zum formalen Lernen.

### Lebenslanges Lernen – neue Formen der Kompetenzentwicklung

Aus den oben genannten Gründen scheint mir angesichts der zunehmenden Dynamik heutiger gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Prozesse ein Paradigmenwechsel unumgänglich zu sein – vor allem bei den Lehr- und Lernkulturen und bei der erstrebten Neuorientierung der Weiterbildung hin zur Kompetenzentwicklung.

Das Kontinuum des lebenslangen Lernens muss informelles und nicht-formales Lernen stärker ins Bild rücken, damit Lernen über folgende vier „Säulen“ erfolgen kann:

- über den Prozess der Arbeit,
- über das soziale Umfeld,
- über die Neuen Medien und sicherlich auch
- über die traditionelle Weiterbildung

Das Konzept des lebenslangen Lernens führt uns vor Augen, dass Lehren und Lernen verschiedene Rollen und Tätigkeiten darstellen, die zu unterschiedlichen Zeiten an verschiedenen Orten in mannigfacher Gestalt stattfinden müssen, und zwar in arbeits-, ehrenamts-, haushalts- und interessenbezogener Weise.

### Der unverwechselbare Beitrag der Politik

Eine Anhörung des Bildungsausschusses des Deutschen Bundestages im Januar dieses Jahres hat gezeigt, dass in Deutschland die Bereitschaft zu diesem dringend gebotenen Paradigmenwechsel im Bereich des Lernens und der Lernkultur bedauerlicherweise noch nicht allzu weit ausgeprägt ist. Dagegen haben die europäischen Nachbarstaaten in ihrer weiterbildungspolitischen Diskussion einen deutlichen Vorsprung. Das Memorandum der Europäischen Kommission über lebenslanges Lernen vom Oktober vergangenen Jahres verdeutlicht dies eindrucksvoll. „Lebenslanges Lernen wird nach wie vor sehr unterschiedlich definiert, je nachdem, um welchen nationalen Kontext es geht und was bezweckt wird.“

Daher muss es nunmehr Aufgabe der Politik sein, auch in Deutschland moderne Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches, selbst organisiertes und lebenslanges Lernen in flexiblen und modularen Weiterbildungsstrukturen zu schaffen. Dies schließt in Teilbereichen nicht aus, dass auch der Staat für bestimmte Zielgruppen und Strukturen Verantwortung trägt.

Als ordnungspolitische Grundvorstellung im Sinne des Subsidiaritätsprinzips ist jedoch davon auszugehen, dass in selbst organisierbaren Systemen die Prin-

zipien der Eigenverantwortung, der Pluralität und der dezentralen Steuerung notwendige Voraussetzungen für die Zukunftsgestaltung lebenslangen Lernens sind. Nur unter Beachtung dieser Prinzipien kann den hochgradig vernetzten und sich immer weiter differenzierenden Lernbedürfnissen in Wirtschaft und Gesellschaft angemessen entsprochen werden.

### Grundsätze moderner Weiterbildung

Eine innovative, moderne Weiterbildungspolitik sollte sich an folgenden Grundsätzen orientieren:

- Sie hat durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Stärkung des gesellschaftlichen Verständnisses von kontinuierlichem, lebenslangem Lernen beizutragen.
- Sie muss die Grundlagenforschung im Hinblick auf Kompetenzmessung, Kompetenzanalyse und Selbstorganisation des Lernens fördern, sodass für Betriebe und Individuen neue Kennzahlen und Bewertungssysteme zur Beurteilung von Lernerfolgen und zur Identifizierung von Verwertungszusammenhängen entwickelt werden können.
- Sie sollte auf die Schaffung flexibler Angebote beruflicher und anderer Bildungsinstitutionen zielen, die auf dem freien Markt nach den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft agieren.
- Sie könnte zudem Standards für das bereits bestehende plurale Geflecht institutioneller Weiterbildungseinrichtungen schaffen, welche die Verbraucher effektiv vor Missbrauch schützen und zugleich wirksam zur Qualitätssicherung des Weiterbildungsangebotes beitragen.

### Praktische Konsequenzen

Im Einzelnen kann dies die Umsetzung folgender konkreter Aspekte bedeuten:

- stärkere Öffnung der Schulen und Hochschulen für die Weiterbildung,
- mehr Praxiserfahrung und Personalaustausch beim Einsatz von Lehrkräften in Schule und Erwachsenenbildung,
- Schaffung von Rahmenbedingungen für neue interaktive Lehr- und Lernformen der Weiterbildung im betrieblichen Ablauf – wie zum Beispiel Lernen im Team, bei Projektarbeiten oder im *Coaching*,
- die Förderung der dualen, das heißt sowohl der wissenschaftlichen als auch verstärkt der praxisorientierten Ausbildung des Führungsnachwuchses in Unternehmen (beispielsweise durch Berufsakademien),
- die Sicherung der Qualität institutioneller Weiterbildung durch
  - den Aufbau von Lernagenturen,
  - den Ausbau öffentlicher Medio- und Bibliotheken zu offenen Beratungs- und Informationszentren,
  - die Aushändigung von Weiterbildungshandbüchern und

- die Gründung einer „Stiftung Bildungstest“.

### Nutzung des Wissens verbessern

Auf unserem Weg zur Entwicklung einer Wissensgesellschaft stehen Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten hoch im Kurs. Was hierbei jedoch in erster Linie zählt, ist die Fähigkeit der Menschen, Wissen unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen effektiv und intelligent zu nutzen. Wollen die Menschen diese Fähigkeit voll entwickeln, müssen sie bereit und in der Lage sein, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen.

Lebenslange Aus- und Weiterbildung im Hinblick auf die ständige Weiterentwicklung der erforderlichen fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen ist der beste Weg. Dabei kommt es insbesondere darauf an, dass Menschen bereits in jungen Jahren „zu lernen gelernt“ haben und bereit sind, diese Fähigkeit auch weiterhin bereitwillig, methodisch richtig und konsequent umzusetzen.

### Prometheus in der Falle

*„Der Kanzler wollte eine Bioethik-Diskussion ohne ideologische Scheuklappen. Bekommen hat er einen tiefen Riss, der das Kabinett, die Koalition, das ganze Land zerteilt.“*

(Robert Leicht am 17. Mai 2001 in *Die Zeit*)