

# Es ist Zeit für eine neue Lernkultur. Eine betriebliche Perspektive.

DANIEL CARRON

Trotz radikaler technologischer Veränderungen sind die Formen und Systeme des Lehrens und Lernens bis vor Kurzem weitgehend traditionell geblieben. Zwar war bereits häufig von einer notwendigen Neugestaltung der Rollen und Zuständigkeiten in der Weiterbildung die Rede, aber wirklich begonnen hat diese erst mit dem radikalen Digitalisierungsschub, der mit COVID einsetzte. Dieser Prozess ist bei Weitem nicht abgeschlossen und wirkt sich auch auf die Qualifikationsanforderungen an Lehrende in der Weiterbildung aus. Der Autor veranschaulicht dies anhand seiner Erfahrung in den Bereichen Erwachsenenbildung und betriebliche Weiterbildung bei der SBB.

SVEB (Hrsg.): Education  
Permanente EP 2021-2,  
Schweizerische Fachzeit-  
schrift für Weiterbildung,  
www.ep-web.ch



Die Covid-19-Pandemie hat alle Bereiche unserer Gesellschaft nachhaltig geprägt. Davon ist auch die Aus- und Weiterbildung von Erwachsenen nicht ausgenommen. Die Gesundheitsmassnahmen während dieser Zeit zwangen uns, «vom Reden ins Tun» zu kommen und die Digitalisierung und Hybridisierung der Bildung voranzutreiben. Dinge, die man noch vor zwei Jahren für unmöglich hielt, wurden von heute auf morgen ohne Vorbereitung und ohne entsprechende Schulung umgesetzt. Das gilt sowohl für Auszubildende, die quasi über Nacht den Umgang mit Werkzeugen wie Zoom, Teams, Webex lernen mussten, als auch für Personen in Ausbildung sowie für Unternehmen und Ausbildungszentren. Was lernen wir daraus?

Erstens, dass Kreativität und Gewohnheitsänderungen eher auftreten, wenn uns äussere Umstände dazu zwingen als wenn wir in unserer Komfortzone verbleiben. Und zweitens, dass wir die menschliche Anpassungsfähigkeit niemals unterschätzen sollten. Aber worin liegt der Unterschied zu den Veränderungen, die wir bisher erlebt haben? Hat sich die Erwachsenenbildung nicht immer weiterentwickelt und an die «(neuen) Informations- und Kommunikationstechnologien»<sup>1</sup> angepasst?

### «Neue Technologien» und neue Praktiken

Um die Zukunft zu verstehen, muss man sich bisweilen auf die Vergangenheit besinnen, wie die Philosophen sagen. Der Blick zurück lässt uns die sich beschleunigende Entwicklung der (Kommunikations-)Technologien erkennen – eine Entwicklung, die von der Erfindung der Schrift etwa 400 v. Chr. bis zum heutigen, stets mit dem Internet verbundenen digitalen Begleiter reicht.

Aus dieser Perspektive ist zu erkennen, dass sich die reale Praxis in der Bildung – obwohl einige «innovative», mehr oder weniger wissenschaftliche Theorien Eingang in den Bildungsdiskurs gefunden haben – seit Mitte des 20. Jahrhunderts kaum weiterentwickelt hat. Mit Blick auf das 2010 von Ruben Puentedura entwickelte Modell SAMR – Substitution (Ersetzen) / Augmentation (Erweitern) / Modifikation (Umgestalten) / Re-Definition (Neugestalten) –, lässt sich sagen, dass wir diverse Materialien und Aktivitäten durch digitale Technologien ersetzt, unsere Systeme aber nicht wirklich verändert oder gar umfassend revidiert haben.

### Warum braucht es gerade heute eine Veränderung?

Wenn es um Entwicklungen geht, ist in Management- und Wirtschaftstheorien immer öfter von VUCA die Rede. Diese Abkürzung steht für «Volatilität», «Unsicherheit», «Komplexität» und «Mehrdeutigkeit». Agilität, rasche Auffassungsgabe, Intuition und Anpassungsfähigkeit werden als Schlüssel für den Erfolg künftiger Organisationen genannt. Digitalisierung, Hyperkonnektivität und neue Arbeitsformen (*work anywhere*) lassen nicht nur die Grenzen zwischen Arbeitswelt und Privat-

1 Im französischen Originalbeitrag wird hier der Begriff (N)TICE verwendet, mit folgender Anmerkung: Dieser Begriff stand lange für «Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in der Bildung» [Nouvelles Technologies d'Information et de Communication dans l'éducation]. Das (N) hat seinen Sinn mittlerweile verloren, sodass heute häufiger nur noch von TICE oder TIC gesprochen wird.

leben immer mehr verschwimmen, auch die traditionellen Rollen und Verantwortungen im Bildungsbereich werden aufgeweicht. Die althergebrachte Vorstellung, wonach Auszubildende und Lehrende «unterrichten» und ihr Wissen «weitergeben», während Lernende «aufnehmen» und die Lehr-Lern-Veranstaltungen immer in Form von «Präsenzunterricht» stattfinden, hat sich gründlich überholt.

Der Gedanke des lebenslangen Lernens, der ursprünglich von einer philosophischen Überlegung ausging, muss – ähnlich wie es auch bei der Digitalisierung der Bildung der Fall war – vom theoretischen Diskurs zur gelebten Praxis werden, damit die neuen Kompetenzen in der erforderlichen Geschwindigkeit entwickelt werden können. Das SBFJ hat dies übrigens in sein Leitbild «Berufsbildung 2030» aufgenommen. Damit sollen Unternehmen angespornt werden, vermehrt Weiterbildungen am Arbeitsplatz anzubieten. Der Begriff «Arbeitsplatz» wäre allerdings zu überdenken und neu zu definieren, da seine Bedeutung bereits nicht mehr dieselbe ist wie zu der Zeit, als die Strategie konzipiert wurde.

### **Welche Kompetenzen benötigen die Auszubildenden von morgen?**

Zusätzlich zu den Fachkenntnissen auf ihrem Gebiet und den didaktischen Kompetenzen müssen Auszubildende in der Lage sein, Bildungsangebote unter Berücksichtigung der verschiedenen Modalitäten (synchron, asynchron) und der unterschiedlichen Örtlichkeiten (zu Hause, am Arbeitsplatz, im Kursraum, Community of Practice etc.) zu gestalten und je nach Bildungsphase *unterschiedliche Haltungen* (gestaltend, vermittelnd, Fachwissen weitergebend, unterstützend usw.) einzunehmen. Dazu gehören natürlich auch *digitale Kompetenzen*, um die richtigen Werkzeuge auszuwählen und zu nutzen, sowie die *Fähigkeit, in interdisziplinären Teams zu arbeiten*, um relevante Bildungsszenarien zu erarbeiten. Nun garantiert der Erwerb dieser Kompetenzen durch die Kursleiter allerdings noch keine effiziente Weiterbildung. Ein gemeinsames Verständnis des Lernens und des «kompetenzorientierten Ansatzes» sind weitere Grundvoraussetzungen, um die Praktiken, die sich am heute unerlässlichen lebenslangen Lernen orientieren, tatsächlich in die Bildungsarbeit integrieren zu können.

Zur Veranschaulichung dieser Perspektive werde ich in groben Zügen die *Lernkultur* skizzieren, die wir innerhalb der SBB in den nächsten Jahren umzusetzen beabsichtigen. Sowohl der CEO als auch die Direktion haben dieser Entwicklung bereits zugestimmt. Am vielversprechendsten und vielleicht auch am innovativsten erscheint mir, dass wir «von Worten zu Taten» übergehen, indem wir allen Akteurinnen und Akteuren die Mittel an die Hand geben, die neue Lernkultur zu leben. In einem ersten Schritt wurden ein gemeinsamer Bezugsrahmen (Worte) geschaffen und konkrete Massnahmen für die praktische Umsetzung (Taten) eingeführt:

1. *Verständnis von Lernen*: Im Zentrum des Systems steht die *Selbstlernkompetenz* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei wird das Lernen

als Zyklus betrachtet, der sich *ein Leben lang* fortsetzt. *Hauptakteurin* ist die *lernende Person*, wobei *Arbeit und Lernen* ineinandergreifen.

2. *Verständnis der Kompetenzen: Vorrangiges Ziel* ist die *Handlungskompetenz* der Mitarbeitenden. Darunter verstehen wir ihre *Bereitschaft und Fähigkeit*, sich im eigenen beruflichen Umfeld angemessen zu verhalten und *individuelle sowie soziale Verantwortung* zu übernehmen. Der Erwerb von Handlungskompetenz beinhaltet die *geplante und unterstützte Entwicklung* dieser Kompetenz.
3. *ernangebote*: Wir gestalten ein *Lernumfeld*, in dem Wissen, Lernressourcen, Technologien, Gemeinschaften sowie Mitarbeitende *vernetzt* sind. Auf diese Weise fördern wir die Entstehung eines *Lern-Ökosystems innerhalb und ausserhalb der SBB* und machen unser Unternehmen zu einer agilen und lernenden Organisation.

*Konkret heisst das*: Alle SBB-Beschäftigten verfügen über digitale Werkzeuge und Lizenzen, um aus der Distanz zusammenzuarbeiten. Neben den «obligatorischen» Bildungsangeboten, die an Standards gebunden sind, können sie ihre persönlichen Lernziele jederzeit selbst festlegen und die Mittel (Tutorials, Peer-to-Peer-Austausch, Lektüre, Yammer-Community-Austausch etc.), Methoden (allein, mit Peers oder einer anderen Person zur Unterstützung etc.) und Orte (zu Hause, am Arbeitsplatz, in einem Schulungsraum etc.) dafür wählen. Ein einfaches Gespräch mit dem oder der Vorgesetzten reicht aus, um diese Vereinbarungen zu bestätigen und vor allem zu «formalisieren», indem sie als Weiterbildung anerkannt werden. Die Bildungswege sind also weitgehend individualisiert und immer mit aktuellen oder zukünftigen Handlungskompetenzen verbunden. Wir haben Instrumente geschaffen, die Mitarbeitende und Führungskräfte bei der Festlegung von Zielen und den einzuhaltenden Rahmenbedingungen (Zeit, Mittel, Formen usw.) unterstützen. Pilotprojekte dazu sind im Gang und die ersten Resultate sind sehr positiv.

Selbstverständlich hat diese Kultur auch einen Einfluss auf die Arbeit unserer Ausbilder und Ausbilderinnen. Von ihnen wird erwartet, dass sie andere Rollen übernehmen als bisher. Nicht mehr gefragt ist eine «Experten»-Haltung, bei der die Kursleitenden ihr Wissen an ihre Kolleginnen und Kollegen weitergeben sowie die Verantwortung für Inhalte und Ziele übernehmen und die Teilnehmenden als «Konsumenten» verstehen, die darauf warten, dass man ihnen sagt, was sie tun und wie sie dabei vorgehen sollen. Deshalb haben wir gemeinsam mit ihnen eine «Vision 2020–2025» entwickelt. Darin sind die Aktivitäten und Haltungen definiert, die wir von ihnen erwarten und die diesen Kulturwandel fördern sollen. Wir wünschen uns Personen, die je nach Zusammenhang und Gegebenheit die folgenden Rollen einnehmen können:

*Methodisch-didaktischer Gestalter/Gestalterin*:

- Gestaltet oder entwickelt Bildungsszenarien, Lernsettings und -medien (analog-digital) für den Unterricht oder die Lernbegleitung, on und off the job, unter Berücksichtigung der Leitlinien von Bildung SBB.

- Setzt methodisch-didaktische Theorien sowie Werkzeuge für das Bildungsdesign und die Entwicklung von Lernmedien ein, um Lernenden-zentrierte, bedarfsgerechte, sinnvolle, effiziente, innovative Bildungsprodukte zu entwickeln und/oder Lernprozesse umzusetzen.

*Fachexperte/Fachexpertin:*

- Teilt seine/ihre praktische Erfahrung (das «Handlungswissen») und sein/ihr Fachwissen.
- Setzt Fachbegriffe, fachspezifische Methoden, Verfahren und Arbeitsmittel in praktischen Beispielen ein, um Lernenden das Fachgebiet näher zu bringen.
- Übernimmt Verantwortung für die Einhaltung von Richtlinien, Prozessen und Sicherheitsmassnahmen.

*Moderator/Moderatorin:*

- Moderiert Lernveranstaltungen in Gruppen, sowohl im physischen als auch im virtuellen Raum. Fördert die Beteiligung aller Teilnehmenden unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse und unterstützt die Gruppe im Lernprozess.
- Setzt unterschiedliche Medien (analog-digital) und Methoden für den Gruppenunterricht ein, zur Förderung eines abwechslungsreichen und aktiven Lernens.

*Lernbegleiter/Lernbegleiterin:*

- Unterstützt den Lernprozess von Individuen oder Teams am Arbeitsplatz durch Begleitung und Beratung.
- Setzt Methoden und Werkzeuge für das Ermitteln von Lernbedürfnissen, das Ableiten von Lernzielen, das Bestimmen von Lernressourcen, die Entwicklung und Umsetzung von Lernstrategien sowie das Evaluieren des Lernerfolgs ein.

*Kulturförderer/Kulturförderin:*

- Fördert das Entstehen einer gemeinsamen Lernkultur innerhalb der SBB.
- Lebt die Werte der SBB und die damit verbundenen Haltungen und das Verhalten vor. Unterstützt die Transformation und Change-Prozesse durch die Vermittlung von Sinn und Zweck von Neuerungen.

*Vernetzer/Vernetzerin:*

- Fördert selbstgesteuertes Lernen durch Vernetzung und Orientierung und trägt zum Wissensaustausch und -erhalt zwischen unterschiedlichen Personen der Organisation bei.
- Setzt zwischenmenschliche Fähigkeiten und Kommunikationswerkzeuge ein, um: Netzwerke oder Communities einzuführen und zu betreuen; Einzelpersonen und Teams in der Aufbereitung und Verbreitung von Wissen zu unterstützen; Lernende im Hinblick auf die für sie relevanten Ressourcen zu orientieren.

In Bezug auf diese verschiedenen Rollen wurden *Handlungskompetenzen* definiert, und selbstverständlich müssen die Ausbilderinnen und Ausbilder in diesem Prozess geschult und unterstützt werden. Wie Rom nicht «an einem Tag» erbaut wurde, so sind auch wir uns bewusst, dass

### Zahlen und Fakten zur Ausbildung bei der SBB

Die SBB sieht ihre zentrale Mission bei der Aus- und Weiterbildung darin, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln und deren Qualifikation sicherzustellen. Die Zentren in Renens, Bern, Löwenberg, Olten, Zürich und Bellinzona stellen ihre Aus- und Weiterbildungsangebote nicht nur vor Ort, sondern auch im Fernstudium bereit, sodass flächendeckend im ganzen Land Angebote vorhanden sind. Trotz Covid wurden im 2020 etwa 47'000 Teilnehmende erreicht. Etwas mehr als 1000 Auszubildende unterrichtet in rund 2600 unterschiedlichen Bildungsangeboten. Darüber hinaus wurden mehr als 148'000 Verbindungen zu E-Learning-Einheiten registriert.

es Zeit braucht, um diese Kultur zu etablieren. Wir sind überzeugt, dass es für alle ein Gewinn sein wird, wenn es den Einzelnen gelingt, in ihrem Lernen autonomer und verantwortungsbewusster zu werden.

### Welche Schlussfolgerungen können wir daraus ziehen?

Obwohl das Beispiel der SBB sich nicht für die gesamte Erwachsenenbildung verallgemeinern lässt, habe ich auf Grundlage meiner Beobachtungen aus der Praxis den Eindruck, dass sich gewisse bei uns sichtbare Tendenzen breit durchsetzen werden. Dies betrifft insbesondere die Lernorte: Die Erfahrungen der SBB wecken Zweifel daran, ob künftig noch viele Teilnehmende bereit sein werden, stundenlang zu fahren, um einen dreistündigen Abendkurs zu besuchen, der grösstenteils theoretisches Wissen vermittelt und auch aus der Ferne besucht werden könnte. Der Präsenzunterricht wird einen wirklichen Mehrwert bieten müssen, um von den Teilnehmenden akzeptiert zu werden. Dies bedeutet letztlich, dass «neue» *hybride Szenarien* (nach dem SAMR-Modell) entwickelt werden müssen, die eine Vor- und Nachbereitungszeit im Kursraum beinhalten. Sogenannte *Communities of Practice* werden sicherlich an Bedeutung gewinnen, auch wenn sie zu Beginn eine Moderation bedingen dürften, damit ein rascher Zugang zu neuen Entwicklungen und Problemlösungen ermöglicht werden kann. Schliesslich wird die Eigenverantwortung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung immer selbstverständlicher werden, wie dies im Privatleben bereits der Fall ist. Wenn wir ein neues Handy kaufen, bekommen wir heutzutage keine Anleitung mehr dafür, und dennoch dauert es nur ein paar Tage, bis wir gelernt haben, die wichtigsten Funktionen zu verwenden.

Persönlich sehe ich diese Entwicklung durchaus positiv. Als jemand, der auf dem Land aufgewachsen ist, erinnere ich mich aber auch daran, wie mein Vater sagte, dass man Zeit und Geduld brauche, um die Früchte seiner Arbeit zu ernten, dass die im Herbst gepflanzte Saat manchmal erst im Frühjahr aufgeht und dass die Ernte im Frühsommer eingebracht wird.

Das gilt auch für das Lernen: Ich habe heute bisweilen den Eindruck, dass manche Menschen aufgrund der immer zahlreicheren, schnelleren und leichter zugänglichen *Informationen* erwarten, auch eine *Aus- oder Weiterbildung* rasch und mühelos hinter sich bringen zu können. Aber auch wenn wir in der Technologie heute bei 4.0 sind: Unser Gehirn arbeitet immer noch auf Version 1.0. Trotz seiner immensen Kapazitäten braucht es weiterhin Zeit, um zu lernen.

*Dieser Beitrag wurde aus dem Französischen übersetzt, der Originalbeitrag ist in der französischen Ausgabe dieser EP verfügbar*

DANIEL CARRON, MA in Erziehungswissenschaften, ist Ausbilder bei der SBB und unterrichtet in AdA-Modulen zum eidg. Fachausweis Ausbilder/in.  
Kontakt: dcarron@bluewin.ch