

Koob, Dirk; Lattke, Susanne

"Ein weites Feld": Weiterbildung als Beruf

Braun, Beate [Hrsg.]; Hengst, Janine [Hrsg.]; Petersohn, Ingmar [Hrsg.]: Existenzgründung in der Weiterbildung. Orientierung für den Brancheneinstieg. Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 13-23. - (Perspektive Praxis)

urn:nbn:de:0111-opus-25042

Erstveröffentlichung bei:



Nutzungsbedingungen

pedocs gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von pedocs und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Kontakt:

peDOCS

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)

Informationszentrum (IZ) Bildung

Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main

eMail: pedocs@dipf.de

Internet: www.pedocs.de

Perspektive Praxis

**Beate Braun, Janine Hengst,
Ingmar Petersohn**

Existenzgründung in der Weiterbildung

Orientierung für den Brancheneinstieg

Mit Beiträgen von Peter Brandt und
Dirk Koob/Susanne Lattke



Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorbemerkungen..... | 7 |
| Über dieses Buch | 9 |
| 1. „Ein weites Feld“: Weiterbildung als Beruf..... | 13 |
| <i>(Dirk Koob/Susanne Lattke)</i> | |
| 2. „Da will ich hin?“: Situation am Weiterbildungsmarkt | 24 |
| <i>(Peter Brandt)</i> | |
| 2.1 Übersicht | 24 |
| 2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen..... | 25 |
| 2.3 Beschäftigungs- und Einkommenssituation..... | 29 |
| 2.4 Marktsituation..... | 33 |
| 3. Das „Wagnis“: Existenzgründung | 38 |
| 3.1 Zum Begriff der Existenzgründung | 38 |
| 3.2 Formen der Existenzgründung..... | 39 |
| 3.2.1 Neugründung | 39 |
| 3.2.2 Betriebsübernahme und -beteiligung..... | 40 |
| 3.2.3 Franchising..... | 41 |
| 3.3 Volkswirtschaftliche Bedeutung | 41 |
| 3.4 Chancen und Risiken für Gründer..... | 42 |
| 4. „Darauf kann ich bauen“: Erfolg versprechende Kompetenzen..... | 47 |
| 4.1 Qualifikation von Weiterbildungnern | 47 |
| 4.2 Kompetenzen | 49 |
| 4.3 Anforderungen an das Persönlichkeitsprofil | 53 |
| 5. „Step by step“: Schritte in die Selbstständigkeit | 58 |
| 5.1 Potenzialanalyse..... | 58 |
| 5.2 Marktanalyse: Zielgruppen, Konkurrenz, Standort | 60 |
| 5.2.1 Zielgruppenanalyse | 60 |
| 5.2.2 Konkurrenzanalyse | 63 |

| | |
|--|------------|
| 5.2.3 Marktforschung..... | 64 |
| 5.2.4 Standort | 68 |
| 5.3 Rechtsform..... | 69 |
| 5.3.1 Einzelunternehmer | 70 |
| 5.3.2 Personengesellschaften | 73 |
| 5.3.3 Kapitalgesellschaften..... | 76 |
| 5.3.4 Sonderfall Franchising | 79 |
| 5.4 Businessplan und Finanzierung: Von der Kapitalbedarfs- ermittlung bis zur Finanzierung..... | 83 |
| 5.4.1 Preisermittlung | 83 |
| 5.4.2 Kapitalbedarfsplanung | 86 |
| 5.4.3 Finanzierungsplan | 87 |
| 5.4.4 Businessplan..... | 90 |
| 5.4.5 Fördermittel | 90 |
| 5.5 Marketing..... | 92 |
| 5.5.1 Der erste Schritt: Positionierung..... | 95 |
| 5.5.2 Der zweite Schritt: Angebot | 98 |
| 5.5.3 Der dritte Schritt: Ansprache | 100 |
| 5.5.4 Der vierte Schritt: Auftritt..... | 106 |
| 5.5.5 Der fünfte Schritt: Pflege und Bindung..... | 108 |
| 5.5.6 Der sechste Schritt: Controlling und Justierung..... | 110 |
| 5.6 Qualitätsmanagement..... | 113 |
| 5.7 Buchführung, Steuern, Versicherungen | 116 |
| 5.7.1 Buchführung | 116 |
| 5.7.2 Steuern..... | 117 |
| 5.7.3 Versicherungen | 119 |
| 6. „Gut sein – besser werden“: Entwicklungsmöglichkeiten..... | 120 |
| 6.1 Weiterbildung von der Gründung bis zur Expansion | 121 |
| 6.2 Qual der Wahl – Train-the-Trainer-Angebote..... | 122 |
| 6.3 Positionierung und Erfolg in der Weiterbildung..... | 124 |
| Anhang | 127 |
| Informationsquellen..... | 127 |
| Verzeichnis der zitierten Literatur..... | 136 |
| Autorinnen und Autoren | 140 |

1. „Ein weites Feld“: Weiterbildung als Beruf

(Dirk Koob/Susanne Lattke)

Günter Grass hatte sicher nicht die Rollen- und Funktionsbezeichnungen von Weiterbildnern im Sinn, als er an seinem Roman „Ein weites Feld“ arbeitete. Dennoch wäre dieser Titel auch im vorliegenden Kontext durchaus passend: Im Zuge der wachsenden Bedeutung, die lebenslangem Lernen in der Wissensgesellschaft beigemessen wird, differenzieren sich immer neue Anforderungen an und damit auch Tätigkeitsfelder für Weiterbildner heraus. Einen klar konturierten Beruf „Weiterbildner“ sucht man dagegen vergebens. Weder kann von „Verbesserung als sozialer Status von Arbeitstätigkeit“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 14) in der Weiterbildung die Rede sein, noch darf „ernsthaft von einem gemeinsam getragenen Professions-Selbstverständnis der Weiterbildner gesprochen werden ... wie dies beispielsweise in Berufen wie Ärzte, Juristen u. a. der Fall ist“ (Kraft 2006, S. 6). Wird heute Professionalisierung in der Weiterbildung thematisiert, so geschieht dies kaum noch im Sinne von Professionsentwicklung, wie es ab den 1970er Jahren zunächst durchaus intensiv der Fall war. Professionalisierung wird heute überwiegend verstanden als Entwicklung von „Erwerb und Aufbau handlungsrelevanter Kompetenzen des Einzelnen“ (Hartz/Meisel 2006, S. 111). Professionalität steht damit in engem Zusammenhang mit den wachsenden Bemühungen um Qualität in der Weiterbildung.

Lehrende in der Weiterbildung, sind zum überwiegenden Teil nebenberuflich tätig. Die erste repräsentative Erhebung, die in Deutschland unter dieser Personengruppe durchgeführt wurde, ergab einen Anteil von 62 Prozent nebenberuflich Lehrender im Jahr 2005 (WSF 2005, S. 3). Hauptberufliche Mitarbeitende hat der Weiterbildungssektor bislang vor allem auf makrodidaktischen Planungs- und Organisationsebenen hervorgebracht, z. B. den „HPM“ (Hauptberuflicher Pädagogischer Mitarbeiter) in den Volkshochschulen. Hauptberuflich in der Weiterbildung beschäftigt ist aber auch ein beträchtlicher Anteil der im weiteren Sinne lehrend Tätigen, nämlich laut der erwähnten WSF-Studie immerhin 37 Prozent. Unter diesen wiederum ist nur ein kleiner Teil fest in einer Weiterbildungseinrichtung angestellt. Die Mehrzahl bestreitet als Selbstständige bzw. als hauptberufliche Honorarkräfte ihren Lebensunterhalt aus dieser Tätigkeit (WSF 2005, S. 5) (vgl. Kap. 2).

Auf die kontinuierlich steigende Nachfrage nach Bildungsdienstleistungen reagiert der Markt heute mit der Zunahme einer offenen und von vielen Anbietern

durchaus selbstbewusst vorgetragenen Selbstständigkeit³. Dabei sind die Label, unter denen Weiterbildner auftreten, relativ uneinheitlich. Da wird vom „Trainer“, „Dozenten“, „Kursleiter“, „Supervisor“, „Teamer“, „Moderator“ etc. gesprochen. Aber was unterscheidet eigentlich einen Dozenten von einem Kursleiter? Oder einen Trainer von einem Coach? Und einen Coach wiederum von einem Supervisor? Solche Fragen dürften sich viele stellen, die auf die breite Vielfalt von Bezeichnungen im Weiterbildungssektor stoßen.

In diesem Kapitel wollen wir uns also nicht länger mit professionstheoretischen Fragen befassen, sondern stattdessen die zentralen Rollen- und Funktionsbezeichnungen von lehrend sowie beratend tätigen Weiterbildner zunächst darstellen und dabei auch Abgrenzungen bzw. Überschneidungen diskutieren. Schließlich arbeiten wir einen möglichen Strukturierungsvorschlag aus, der für angehende Existenzgründer eine erste Orientierung zu bieten vermag. So wird es nämlich nicht nur möglich, sich eine Schneise durch das Dickicht an Tätigkeitsfeldern und Rollenbezeichnungen zu schlagen; der Leser wird auch in die Lage versetzt, mit Blick auf eine Existenzgründung das eigene Selbstverständnis und die eigenen Stärken „auf den Begriff zu bringen“, um hierüber das anvisierte Marktprofil zu schärfen.

Im Folgenden geht es nicht um sakrosankte Festlegungen, sondern um den Versuch, die pädagogischen Inhalte, die über bestimmte Bezeichnungen transportiert werden, herauszufiltern. Wir bilden also gewissermaßen Idealtypen, die in ihrer „Reinform“ in der Realität eher selten anzutreffen sind. Wenn es etwa heißt, Dozenten seien vorrangig fachlich spezialisierte Wissensvermittler, dann meint dies keineswegs, dass sie keine Moderationstechniken anwenden würden. Zwar gibt es Weiterbildner, die sich auf die Rolle des Moderators spezialisiert haben. Dennoch aber dürfte heutzutage kein Lehrender oder Berater ohne grundlegende Moderationskenntnisse auskommen. Zuspitzungen werden also von uns vorgenommen, ohne doch damit sagen zu wollen, es handele sich um trennscharfe Bestimmungen. Wir behaupten im Übrigen auch nicht die Abgeschlossenheit der hier vorgestellten Begriffssammlung.

Dozent, Seminar-, Studien-, Kursleiter, Teamer, Bildungsreferent

Als „Dozenten“ werden in der Regel Lehrende an der Hochschule bezeichnet, die über keinen professoralen Status verfügen. Besonders exponiert finden wir etwa den Privat-Dozenten, der zwar alle Bedingungen zur Bekleidung einer Professur erfüllt, jedoch (noch) nicht auf einen Lehrstuhl berufen wurde. Davon

3 Damit soll nicht verschwiegen werden, dass die WSF-Studie bei fast drei Viertel der hauptberuflich tätigen Honorarkräfte das Vorhandensein einer prekären Situation hinsichtlich sozialer und finanzieller Absicherung feststellte (WSF 2005, S. 9 f.).

ausgehend werden auch in der Weiterbildung Dozenten eher als Stoff- und Wissensvermittler angesehen. Der Dozent lehrt (lat. „docere“) also vor einer Gruppe. Ihm geht es nicht so sehr um Prozesse, sondern vorrangig um Inhalte, d. h. er ist Fachspezialist, übernimmt „unterrichtende Aufgaben als Experte eines Themas“ (Faulstich/Zeuner 1999, S. 17). Dozenten agieren nicht, um eine Optimierung bestimmter Fertigkeiten auf Seiten der Lernenden zu erzielen; ihr „Kerngeschäft“ besteht darin, in kontinuierlich oder zyklisch stattfindenden Veranstaltungen Wissen zu vermitteln.

Die Unterschiede zwischen Dozenten, Seminar-, Studien-, Kursleitern, Teamern oder Bildungsreferenten finden sich weniger auf der pädagogisch-didaktischen Tätigkeits- als vielmehr auf der Ebene der institutionellen Einbindung. Im konfessionellen Bereich spricht man zumeist von „Seminar-“ oder „Studienleitern“. Volkshochschulen bevorzugen den Kursleiterbegriff. Insbesondere gewerkschaftlich organisierte Träger oder Einrichtungen der Jugendarbeit nennen ihre Weiterbildungler „Teamer“ oder „Referenten“. Trotz der grundsätzlich vergleichbaren pädagogischen Ausrichtung werden über die Begriffe durchaus abweichende Orientierungen konnotiert. Während etwa „Teamer“ auf eine kollegiale Arbeitsweise, einen stark praxisrelevanten Charakter des vermittelten Wissens und vor allem die kooperative Einbindung der Adressatengruppe hinweist, behält der Dozentenbegriff einen leichten akademischen Einschlag.

Trainer

Jeder kennt den Fußballtrainer, der seine Mannschaft zum Erfolg führen soll. Immer stärker hat sich der Ausdruck „Trainer“ aber auch in der Weiterbildung durchgesetzt. Mancherorts (vgl. etwa Reichert 2008) wird er sogar als Oberbegriff für alle Lehrenden in der Weiterbildung verwendet. In der Regel wird von Trainern jedoch eher im Kontext beruflicher und vor allem betrieblicher Weiterbildung gesprochen, während in der allgemeinen Weiterbildung traditionell die oben beschriebenen Dozenten, Kursleiter etc. dominieren. Trainer ist das englische Wort für Ausbilder. Die Ziele eines Trainings sind in der Regel funktional auf den Erwerb konkreter, für die Berufsausübung benötigter Fertigkeiten gerichtet. Beispiele sind etwa Schulungen zu EDV-Programmen oder Verkaufstechniken. Trainer sind Experten für Defizitbeseitigung und Optimierung und kommen vor allem in ein- oder mehrtägigen Kompaktveranstaltungen zum Einsatz. Der Trainerbegriff „kennzeichnet den ‚Übungsaspekt‘ der Weiterbildung“ (Wittwer 2003, S. 3). Mit diesem Schwerpunkt unterscheidet sich der Trainer einerseits von dem stärker auf Wissenserwerb und Theorie fokussierenden Dozenten; andererseits grenzt er sich von den ganzheitlich orientierten und auf Reflexionsprozessen aufbauenden Beratungspraktiken eines Coachs oder Supervisors ab (s. u.).

Supervisor

Ein Supervisor bewegt sich zumeist in einem sozialberuflichen Kontext. Seine Aufgabe ist es, Einzelpersonen, Gruppen oder Teams bei der Bewältigung schwieriger Arbeitssituationen zur Seite zu stehen. Ein Beispiel mag dies illustrieren: Eine Krankenschwester fühlt sich im Umgang mit jugendlichen Patienten zunehmend unwohl. Ein eingeschalteter Supervisor wird nun versuchen, auf ein verbessertes Verhältnis zu der genannten Patientengruppe hinzuwirken. Dabei bettet er die Problemstellung in eine umfassende Trias von Person, Thema und Organisation ein. Möglicherweise vermeidet die Klientin infolge ihres genannten Unbehagens den Kontakt zu jugendlichen Patienten, wo immer dies möglich ist. In der Folge kommt es zu einer erhöhten Arbeitsbelastung ihrer Kollegen, die ihrerseits dann mit Abwehr reagieren. Solche Prozesse sind typisch für arbeitsteilig organisierte Organisationen und werden vom Supervisor bearbeitet. Ein Supervisor kann damit durchaus als eine spezifische Art von Personalentwickler begriffen werden. Er „lehrt“ nicht, sondern bietet Beratung und Reflexionshilfe im beruflichen Kontext an. Dies kann zwar enorme Lernprozesse bei Klienten auslösen, gleichwohl lässt sich die Tätigkeit in ein traditionelles Lehr-Lern-Verständnis nicht mehr einordnen.

Coach

Ein Coach ist ein einfühlsamer Klärungshelfer, der die Selbstreflexion seiner Klienten – der Coachees – unterstützt, indem er ihnen ihre Erfahrungen zugänglich macht, diese dann sortiert, verknüpft und so letztlich neue Erlebnismöglichkeiten aufzeigt (vgl. Fischer-Epe 2004). Dabei bedient er sich in der Regel der Werkzeuge des Neurolinguistischen Programmierens, der Gesprächstherapie, der Kurzzeittherapie oder der systemischen Aufstellungsarbeit. Beim Coaching werden Themen, welche die Berufs- und/oder Lebenssituation des Klienten betreffen, in ganzheitlicher und strikt lösungsorientierter Weise bearbeitet. Coach und Coachee gelten als gleichberechtigte Partner. „Beratung“ meint in diesem Kontext also gerade nicht „Ratgeben“, sondern viel eher „Anleitung zur Selbstunterstützung“. Der Coachee soll seine *eigenen* Lösungen entwickeln. Nur so wird er sich mit ihnen wirklich identifizieren können.

Im Rahmen betrieblicher Weiterbildungsprozesse ist Coaching ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Vielfach setzen Unternehmen Coaches ein, um an der Lösung der Probleme ihrer Mitarbeiter zu arbeiten oder diese gezielt weiterzuentwickeln. Besonders beliebt ist das Führungskräftecoaching. Aber auch ganze Teams können entsprechende Maßnahmen durchlaufen. Hier wirkt der Coach auch als Change Agent, der fachübergreifende Lernprozesse initiiert und so dazu verhilft, Innovationspotenziale freizulegen. Daneben wird Coaching ebenfalls im lebensweltlichen Kontext angeboten. Im Unterschied zum therapeutischen Setting haftet dem Klienten hier nicht das Etikett des „Kranken“

an. Coachingbedarf wird in der Regel nicht als Eingeständnis eines vermeintlich bestehenden psychischen Defizits gewertet. Vielmehr gilt diese Form einer Unterstützung zunehmend als integraler Bestandteil des biografischen Lernprozesses in immer komplexer werdenden, postmodernen Gesellschaften.

Die Überschneidungen von Coaching und Supervision sind groß. Bei beiden handelt es sich um Unterstützungsformen, die sich (bei der Supervision grundsätzlich und beim Coaching primär) im beruflichen Kontext finden. Ähnlich wie der Supervisor ist auch der Coach kein Fach-, sondern Prozessexperte, und ähnlich wie der Supervisor oder der Moderator (siehe unten) unterstützt er die Selbstorganisation der Klienten und handelt damit im Rahmen ermöglichungs- didaktischer Überzeugungen. Unterschiede bestehen insbesondere zwischen den mit Coaching und Supervision jeweils konnotierten Kontexten. Während Supervision vor allem im Bereich sozialer Berufe angewandt wird, ist Coaching vorrangig in profit-orientierten Unternehmen zu finden und richtet sich dort – wie schon angedeutet – gerade auch an Führungskräfte.

Parallel zu dem oben skizzierten Funktionsprofil eines Coachs gibt es andere spezifische Verwendungsweisen dieses Begriffes, bei denen der Coach sich dem Trainer annähert. So bemüht sich etwa der Vocal-Coach als Stimmtrainer um die Optimierung des Sprach- und Gesangsvortrags des Klienten und ein Sprachcoach arbeitet an einer Verbesserung der fremdsprachlichen Fertigkeiten.

Moderator

Ein Moderator begleitet Gruppen vor allem im Rahmen von Planungs- und Entscheidungsfragen, indem er lösungsorientiert auf die stattfindenden Kommunikationsprozesse einwirkt. Hierfür benutzt er unter anderem Visualisierungs-, Präsentations-, Cluster- oder Aktivierungstechniken. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung sind fundierte Kenntnisse über gruppendynamische Abläufe. Der Moderator sammelt, dokumentiert und strukturiert die Teilnehmerbeiträge und macht so die Diskussion transparent, belässt die Verantwortung für die Problemlösung jedoch bei der Gruppe. Er selbst muss hinsichtlich der inhaltlichen Aspekte des geäußerten (oder des sich dahinter verbergenden, tatsächlichen) Anliegens kein Experte sein. Er agiert ausschließlich auf der formalen Ebene. Ein Moderator behält immer die unterschiedlichen Dimensionen der Kommunikation im Auge, d. h. er ist in der Lage, zwischen Sache, Interaktionsbeziehung, Handlungsaufforderung und Selbstoffenbarung (vgl. Schulz von Thun 1989) zu unterscheiden, um so die stattfindende Kommunikation gezielt steuern zu können. Mit seiner Orientierung auf das Prozessgeschehen gibt er Impulse zur Selbstorganisation der Gruppe und ist damit ebenfalls ein typischer Vertreter des ermöglichungs- didaktischen Paradigmas.

Bildungsberater (organisationsbezogen)

Der selbstständig tätige, betrieblich orientierte Bildungsberater unterstützt kleine und mittlere Unternehmen ohne eigene Personalentwicklung oder aber die PE-Abteilungen von Großunternehmen bei der Konzeption, Durchführung und Transfersicherung von Weiterbildungsmaßnahmen. Es handelt sich also um einen Prozessbegleiter, der in Betrieben erforderliche Qualifizierungsbedarfe ermittelt, Markt- und Kostenanalysen anfertigt, Veranstaltungen organisiert, die Einführung neuer Lehr- und Lernarrangements unterstützt und Maßnahmen des Bildungscontrollings realisiert. Insofern ist dieser Typus des organisationsbezogenen, gleichsam manageriell arbeitenden Bildungsberaters Ausdruck eines Trends, betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung zunehmend zu verzahnen (vgl. Wittwer 2003, S. 9). Wenngleich seine Tätigkeit also nicht unmittelbar im mikrodidaktischen, lehrenden Bereich angesiedelt ist, ist sie für angehende Existenzgründer interessant, da die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen immer mehr zu einer Kernaufgabe der Personalentwicklung wird und viele Betriebe entsprechenden Sachverstand – also de facto Unternehmensberater – extern einkaufen.

Lernberater/Bildungsberater (personenbezogen)

Als eigenständige Berufsprofile haben sich „Lernberater“ oder „Bildungsberater“ auf dem Markt (noch) nicht durchgesetzt. Gleichwohl kommt der personenbezogenen Lern- und Bildungsberatung im Kontext des lebenslangen Lernens eine immer bedeutendere Rolle zu (vgl. Schiersmann 2008), und die Fähigkeit, Erwachsenen bei ihren selbstgesteuerten Lern- und Aneignungsprozessen beratend zur Seite zu stehen, zählt zu den wichtigsten Kompetenzen, die Weiterbildungler heute aufweisen sollten. Bei der Lernberatung werden Lernende selektiv im Rahmen von selbstgesteuerten Lern- und Aneignungsprozessen unterstützt. Beispielsweise können Lernberater Hinweise zu Lerntechniken geben oder im Bereich von E-Learning bei auftretenden Schwierigkeiten Hilfestellung leisten.

Bildungsberatung hat eher die Suche und Auswahl von passgenauen Bildungsmaßnahmen zum Gegenstand und bietet so dem Einzelnen Lösungshilfen hinsichtlich der Beantwortung von grundlegenden biografischen Entscheidungsfragen an. Beide Formen der Beratung werden größtenteils entweder im institutionellen Kontext (in einer Weiterbildungseinrichtung oder einer Beratungsstelle z. B.) angeboten oder fließen in umfassendere Beratungssituationen (z. B. Coaching) mit ein. Ein Markt für selbstständige Lernberater – verstanden als eine Form spezialisierter Coach – existiert dagegen (noch) nicht erkennbar. Freilich mag diese Feststellung für den einen oder anderen Leser gerade Ansporn und Herausforderung sein, sich mit einer solchen Profilierung um eine Existenzgründung zu bemühen.

Übersicht 1: Rollen- und Funktionsbezeichnungen von Weiterbildnern im Überblick

| Rollen-/ Funktionsbezeichnung | Angebot | Beispiele | Adressatenebene | Ziele | typische Methoden /Vorgehensweisen |
|---|--|--|-----------------------------------|--|--|
| Dozent / Seminar-, Studien-, Kursleiter, Teamer / Bildungsreferent | Kurs, Seminar, Schulung, Vortragsveranstaltung | Sprachkurs, EDV-Kurs, Kochkurs, Rhetorikseminar, Kurse zu Geschichte, Lebenshilfe, künstlerischem Gestalten, Schulungen für Betriebsräte, Seminare im Rahmen wissenschaftlicher Aufbaustudiengänge | Gruppen | Vermittlung von Wissen / Vermittlung von Fertigkeiten (skills) | Vortrag, angeleitete Übungen, Moderation |
| Trainer | Training, Seminar, Schulung | Rhetoriktraining, Outdoortraining für Führungskräfte, Verkaufsschulung | Gruppen/ Individuen | Vermittlung von Fertigkeiten (skills) / Vermittlung von Wissen | Demonstration, angeleitete Übung, Rollenspiele, Vortrag |
| Coach | Beratung | Unterstützung der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung durch lösungsorientierte Anleitung zur Selbstreflexion, Teamcoaching, (aber auch etwa) Sprachcoaching | Individuen / Gruppen | Erreichung von Entwicklungszielen, Unterstützung von Reflexion / Unterstützung bei Lösung eines akuten Problems (fachbezogen oder nicht fachbezogen) | Gespräch, NLP, Aufstellung |
| Supervisor | Beratung | Bearbeitung persönlicher Probleme aus Berufsleben, Gruppensupervision | Individuen / Gruppen | Unterstützung von Reflexion | Gespräch |
| Moderator | Gruppen- diskussion | Entscheidungsfindung in einer Projektgruppe | Gruppen | Unterstützung bei Lösung eines akuten Problems (fachbezogen) | Moderation |
| Bildungsberater (organisationsbezogen) | Beratung | (Unterstützung bei) Erstellung eines Weiterbildungsplans | Organisations- einheit in Betrieb | Unterstützung bei Personalentwicklung | Analysen, Gespräche, Moderation, Controlling |
| Lernberater/ Bildungsberater (personenbezogen) | Beratung, Seminar | Überwindung von Lernschwierigkeiten, Auswahl passender Bildungsangebote | Individuen | Optimierung individueller Lern- und Bildungsprozesse | Gespräch, Einbettung in Lehr- Lerngeschehen (Lernberatung) |

In Übersicht 1 fassen wir die bisherigen Erörterungen zusammen, um so eine übersichtliche, wenngleich stark idealtypische, Strukturierung zu bieten. Im Anschluss daran diskutieren wir, worauf die Ausdifferenzierung der Tätigkeitsfelder – gesellschaftlich betrachtet – hinweist, und wozu die einzelnen Rollen- und Funktionsbezeichnungen marktstrategisch dienen können.

Die Ausdifferenzierung der Tätigkeitsfelder und Funktionsbezeichnungen in der Weiterbildung wird vielfach mit der gesteigerten Komplexität in der sogenannten Wissensgesellschaft begründet. Wo Wissen immer wichtiger und zugleich vielfältiger wird, auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt ist, von dispers zusammengesetzten Gruppen oder Individuen mit den unterschiedlichsten Bedürfnissen an- bzw. eingefordert wird, da werden Vermittlungsagenten paradoxerweise gleichermaßen zu einer Spezialisierung wie zu einer Streuung ihrer Angebote gezwungen. Dies umso mehr, wenn Bildung für Erwachsene zunehmend über den Markt reguliert wird und damit neben inhaltlichen Erfordernissen auch strategische Überlegungen bei der Außendarstellung von Expertise an Relevanz gewinnen. Vergegenwärtigt man sich überdies, dass insbesondere Angebote von Trainern und Coaches heute verstärkt nachgefragt werden (vgl. DIE 2008, S. 65 ff.), dann zeigt sich hieran erneut, dass nicht nur theoretisches Wissen wichtiger wird, sondern dass auch umfassende Kompetenzen – zu denen eben konkrete Handlungsfertigkeiten zählen sowie die kontinuierliche Bereitschaft, Identitäten weiterzuentwickeln und umzubauen – von Menschen in einer sich immer unübersichtlicher gestaltenden Welt eingefordert werden.

Fest steht jedenfalls, dass sich das Verständnis des Weiterbildners im Zeitverlauf vom „vermittelnd tätigen ‚Lehrer‘ gelöst und dem des ‚Beraters‘ und ‚Prozeßbegleiters‘ individueller und organisierter bzw. betrieblicher Wandlungsprozesse zugewandt“ hat (Arnold 1996, S. 200). Gleichwohl ließe sich fragen, inwiefern man bei Supervisor und Coach – also den paradigmatischen Prozessbegleitern – noch sinnvoll von „Weiterbildnern“ sprechen kann (vgl. ähnlich auch Peters 2004, S. 53). Für Faulstich/Zeuner (1999, S. 29) geht es in der Weiterbildung „immer auch um das Vermitteln von Inhalten“. Tietgens spricht diesbezüglich sehr emphatisch vom „Zueinanderbringen von Sachstruktur und Lernstruktur im Horizont der Sinnfrage“ (Tietgens zitiert nach Arnold 1996, S. 218). Damit erweist sich Weiterbildung grundsätzlich als dreistelliges Ereignis, d. h. (1) Lehrende vermitteln (2) Inhalte an (3) Lernende, oder anders gewendet: (1) Lernende erwerben (2) Wissen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten in der Begleitung von (3) Lehrenden.

Auf den ersten Blick scheinen bei der Supervision und dem Coaching die Inhalte zu fehlen, insofern der Fokus hier auf den Prozess gerichtet ist. Schon allein aus pragmatischen Gründen macht es jedoch Sinn, auch diese beiden Tätigkeitsfelder

der Weiterbildung zuzurechnen. Existenzgründungen finden gerade hier (und natürlich im Trainingsbereich) statt. Insofern würde eine Einengung des Begriffsumfangs von „Weiterbildner“ in kontraintuitiver Weise die zukunftssträchtesten Gebiete ausklammern. Ferner lassen sich ohne allzu großen interpretatorischen Aufwand die Tätigkeiten von Supervisor und Coach inhaltlich bestimmen: Das Thema ist hier eben der Prozess, womit die dreistellige Struktur der Weiterbildung durchaus gewährleistet bleibt. Aber selbst in solcher Lesart stehen Supervision und Coaching der Personalentwicklung, der Lebensberatung und de facto auch der Therapie zunächst weitaus näher als dem, was man traditionellerweise unter „Weiterbildung“ verstanden hat.

Die bisherigen Ausführungen zeigen auch, wie schwer es ist, eine komplexe soziale Realität über trennscharfe Begriffe angemessen abzubilden. Zumal Begriffe über die Zeit hinweg ihre Bedeutung oder ihren Bezug ändern können. Vor ca. 30 Jahren hätte man in Deutschland einen Trainer wohl nahezu ausschließlich im Bereich des Sports vermutet. Heute hingegen finden wir den Trainer gerade in der Ökonomie. Der entsprechende Begriff ist mit Optimierung, mit klarer Zielsetzung, mit Erfolg assoziiert. Durch die Verschiebung des Begriffs in einen anderen Anwendungskontext lassen sich die positiven Konnotationen des semantischen Feldes übertragen. Ganz in diesem Sinne könnte sich sogar irgendwann einmal die Rolle des Dozenten in Richtung Trainer verschieben. Wenn es etwa in der politischen Bildungsarbeit nicht mehr nur um politische Aufklärung oder „gelehrige“ Diskurse geht, sondern wenn sie sich gezielt an jugendliche Problemgruppen wendet, um diese psychosozial zu stützen und sie im Umgang mit der Demokratie und insofern in ihrem zivilgesellschaftlichen Alltagsverhalten zu schulen, dann ließe sich dies modern durchaus als „Training“ deklarieren.

Damit wird aber deutlich, wie sehr Sprache unsere Sicht auf die soziale Realität und dann auch die tatsächliche Ausgestaltung dieser Realität prägt. Bezeichnungen bilden Selbst- und Fremdverständnisse aus. Angehende Existenzgründer dürfen daraus den Schluss ziehen, dass Sie mit den Etiketten, unter denen sie am Markt auftreten, bestimmte Assoziationen bzw. Bilder bei ihren Adressaten auslösen. Konkret heißt das etwa, wer sich auf philosophische Themen spezialisiert und etwa Sinnfragen unter Rekurs auf Nietzsche oder Sartre bearbeiten möchte, der kann durch die Wahl des Dozentenbegriffs seine „Seriosität“ kommunizieren. Wer die gleiche Thematik allerdings mit Techniken des Neurolinguistischen Programmierens anzugehen beabsichtigt, für den sind „Trainer“ oder „Coach“ sicherlich Erfolg versprechendere Vokabeln.

Viele Weiterbildner treten in der Praxis wahlweise unter verschiedenen Bezeichnungen auf, um bestimmte Kompetenzen und Interaktionsorientierungen hierüber

zu transportieren. Je nachdem, ob man sich etwa für die Durchführung einer Kommunikationsschulung in einem Callcenter, einer Teambuildingmaßnahme in einem Pflegeheim oder einer Führungsunterstützung in einer Bank bewirbt, wird man als Trainer, Supervisor oder Coach in Erscheinung treten. Freilich gilt für nahezu alle Weiterbildner: Ohne fundamentale soziale und personale Kompetenzen sind keine der oben angeführten Funktionen erfüllbar. Insbesondere der personalen bzw. Selbstkompetenz kommt besonderes Gewicht zu. Diese „bezieht sich auf die Infrastruktur der Persönlichkeit und meint global eine zwischen Intellekt und Gefühl gut balancierte, neugierige, nach Weiterentwicklung (Selbstentfaltung) drängende, ständig an sich arbeitende Persönlichkeit, die authentisch, auch in ethischen Fragen reflexionsfähig und verantwortungsbewusst, erfolgsorientiert, hoch initiativ und (kalkuliert) risikofreudig ist“ (Sarges zitiert nach Wittpoth 2006, S. 185).

Dieses Kapitel sollte anhand eines kursorischen Überblicks über gängige Rollen- und Funktionsbezeichnungen von Weiterbildnern potenzielle Existenzgründer zur Reflexion über die mögliche eigene Verortung auf diesem komplexen Gebiet anregen. Abschließend sei nochmals angemerkt, dass eine scharfe Grenzziehung zwischen den Tätigkeitsfeldern unseres Erachtens nicht sinnvoll ist. Die vorangegangenen Erörterungen dienen insofern eher der Zuspitzung als dem wechselseitigen Ausschluss und richteten sich funktional auf die Klärung der tätigkeitsbezogenen Identität und des Selbstverständnisses, welche die Marktpräsenz eines Weiterbildners prägt und damit auch von potenziellen Kunden wahrgenommen und zu sozialen Zuschreibungszwecken genutzt wird. Positiv betrachtet, kann die Diversifikation im Bereich der Tätigkeitsfelder, die über ein Label sichtbar gemacht wird, dazu führen, dass der Nachfrager sein Risiko minimiert, einen ungeeigneten Anbieter zu rekrutieren. Dieser positive Effekt wird jedoch durch die geringe Trennschärfe der Labels relativiert. Eine „klare Auskunft über die Qualität des Angebots“ können die Bezeichnungen nicht liefern, zumal keine von ihnen rechtlich geschützt ist (Reichert 2008, S. 15).

Problematisch an der existierenden Pluralität von Rollen- und Funktionsbeschreibungen ist in jedem Fall, dass eine öffentlichkeitswirksam inszenierte Professionalisierung oder die Ausbildung eines klaren Berufsbildes hiermit durchaus behindert wird. Eine verbindliche Regelung – etwa durch festgelegte Zugangsbestimmungen, Ausbildungswege oder auch die Einführung von geschützten Bezeichnungen – könnte diesbezüglich sicherlich Abhilfe schaffen. Im Gegenzug würde dadurch möglicherweise die (für postmoderne Gesellschaften doch so typische) Vielfalt des Feldes nivelliert. Solche Fragen lassen sich im vorliegenden Zusammenhang freilich nur andeuten. Hier gilt es deshalb festzuhalten, dass für die Rollen- und Funktionsbezeichnung eines Existenzgründers sowohl das

eigene Selbstverständnis („Wer bin ich?“ „Was kann ich?“ „Was will ich?“), als auch die Erfordernisse des Marktes entscheidend sind. Wer für „hippe“ Werbe- oder Marketingagenturen arbeiten möchte, der wird als „Dozent“ gegenwärtig in zunehmendem Maße den organisationell erwartbaren Kulturen zuwiderlaufen. Hier gibt man sich wohl lieber als „Trainer“ oder „Coach“ aus. Rüstigen Senioren an der Volkshochschule als „Garten-Coach“ entgegenzutreten, dürfte hingegen in aller Regel Verwirrung stiften.

Aber wer weiß: Vielleicht liegt gerade hier eine Chance für eine Erfolg versprechende Existenzgründung verborgen. Man denke nur an die Bedeutung, die eine als sinnvoll erfahrene Beschäftigung für die anwachsende Generation 65-plus heute hat. Insofern könnte man als Garten-Coach – wenn wir den Ausdruck einmal beibehalten wollen – sehr viele Reflexionsprozesse anstoßen, die den Teilnehmern neue Horizonte für die Gestaltung ihres dritten Lebensabschnitts eröffnen.

Wenn Sie, lieber Leser, liebe Leserin, pädagogisch oder psychologisch vorgebildet sowie naturverbunden sind, es zu schätzen wissen, sich mit lebenserfahrenen Menschen auszutauschen und ein (kalkulierbares) unternehmerisches Risiko nicht scheuen, dann könnte eine Karriere als „Mobiler-Garten-Coach-65-plus“ gerade das Richtige für Sie sein. Warum eigentlich nicht?