

Erschienen in „Professionswissen und erwachsenenpädagogisches Handeln“, B. Dewe, G. Wiesner, J. Wittpoth (Hrsg.), in Beiheft zum REPORT 2002.

## **Ist Professionswissen lehrbar?**

Das Geheimnis der professionellen Wissensbasis am Beispiel betrieblicher Lernkultur

Dipl.-Päd. Klaus-M. Baldin

## Ist Professionswissen lehrbar?

### Das Geheimnis der professionellen Wissensbasis

#### 1 Das Szenario

Während in der Debatte über den Standort Deutschland überwiegend Kosten- und Arbeitszeitprobleme diskutiert und Parolen zum Verzicht ausgegeben werden, zeichnet sich weltweit der Wandel vom produzierenden Gewerbe zur Wissensgesellschaft ab. Das virtuelle Unternehmen der Zukunft, das sich – je nach Auftragslage – im Netzwerk zeitgebundener Zusammenschlüsse voneinander unabhängiger Partner, Lieferanten, Kunden, Berater und Hersteller bildet, ausweitet, reduziert oder auflöst, kommuniziert grenzenlos und standortunabhängig mit modernsten Mitteln der Informationstechnik. Diese flexiblen Strukturen mit der Möglichkeit des schnellen Wissensaustauschs bringen entscheidende Wettbewerbsvorteile. Weshalb fragen wir uns heute, welche Bedeutung Wissen für uns hat, wie wir das wertvolle Gut im Unternehmen identifizieren, entwickeln, teilen und wertschöpfend nutzen können, welche Methoden, Techniken und Werkzeuge für die Bewirtschaftung des Wissens geeignet sind und unter welchen Rahmenbedingungen sich der Wissensprozess positiv entfalten kann? Die Notwendigkeit zum Wandel im Unternehmen ist offensichtlich. Visionäre Unternehmen sprengen die in der Vergangenheit selbst gesetzten Grenzen betrieblicher Bildungsarbeit in Form der aufbauorganisatorischen Ausprägungen einer Abteilung Berufsausbildung, einer Abteilung Weiterbildung, einer Abteilung Personalentwicklung, einer Abteilung Organisationsentwicklung sowie beliebiger Mischformen und suchen ganzheitliche Ansätze, die in der aus Amerika adaptierten Idee der Corporate University oder im Inhouseberater, change agent, Prozessbegleiter und Bildungsscout münden, die der Führungskraft in ihrer Rolle des Coach, des Mentors oder des Tutors mit Rat und Tat professionell zur Seite stehen. Unternehmen, die am Trend zur Wissensgesellschaft teilhaben wollen, müssen folglich ihr Bildungssystem grundlegend erneuern, um das täglich entstehende Wissen jedes einzelnen Organisationsmitgliedes zu sammeln und wertschöpfend zu verwenden. Wissen wird der Rohstoff der Zukunft. Soll sich Wissen jedoch in Werte verwandeln, muss es sorgsam gepflegt und bewirtschaftet, also in beschreibbares, allgemein verfügbares Wissen umgewandelt werden (vgl. Schmitz/Zucker 1996).

Aber wie gelingt es Unternehmen, ihr vorhandenes Wissen optimal zu nutzen und das in den Mitarbeitern unausgeschöpftes Potenzial zur Entfaltung zu bringen, um so neues Wissen und damit Leistung/Wertschöpfung zu schaffen? Die noch oft vorhandene tayloristische Arbeitszergliederung mit der Trennung von Kopf- und 141 Handarbeit, einem hierarchischen, bürokratischen Herrschaftssystem und starren Arbeitszeiten wird ein eher hemmender Faktor für die Zukunftsgestaltung sein. Der Schlüssel zum Erfolg heißt „lebenslanges Lernen“ und mündet in die Idee des lernenden Unternehmens, in dem der Lernprozess aller Mitglieder gefördert wird und in dem sich gleichzeitig die Organisation fortwährend wandelt. Mit der Wiederentdeckung der Mitarbeiter als strategischer Stärke zur Überlebenssicherung geht auch ein neues Bewusstsein einher, eine Lern- und Gesundheitskultur zu schaffen, in der Mitarbeiter ganzheitlich Selbstkontrolle, Selbstverantwortung, Selbstmanagement übernehmen, um so mit unternehmerischem Denken und Handeln als Persönlichkeit mit Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen ihre Potenziale zu entfalten. Diese Ausrichtung verlangt personalpolitische Planungssysteme, in denen Führungskräfte nicht in ihrer herrschaftlichen Rolle als Stelleninhaber verweilen und mit verliehenem Status regieren. Vielmehr müssen sie unter Anwendung wirkungsvoller pädagogischer Kompetenz ständige Verbesserungen bei den Rahmenbedingungen zur Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter forcieren. Daraus folgt, dass Führungskräfte die systemisch aufeinander bezogenen Kraftfeldfaktoren der Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung mit der „Kraft des Sauerteigs“ zum Gären bringen müssen, um durch ganzheitliches, kreatives Lernen die Potenziale aller Mitarbeiter/innen zum Wohle der unternehmerischen Ziele zu entfalten. Wenn es gelingt, in den sieben unternehmerischen Kulturbereichen situationsgerecht Ini-

tiativen zu starten, die die Veränderungspotenziale aktivieren, werden die Organisationsmitglieder Arbeit als sinnvoll erleben und an der Gestaltung von Inhalten ihrer Arbeit verantwortlich mitwirken (vgl. ChangeCultureConsultants AG 1992). Betriebliche Bildungsexperten schaffen die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen. Liegt hier das Geheimnis der professionellen Wissensbasis erfolgreicher Organisationen?

#### 2 These 1

**Der steigenden Komplexität und Organisationsdynamik des Wandels und der damit verbundenen Unsicherheit der betrieblichen Akteure begegnen Unternehmen mit aktivem Knowledge-Management.**

Bedingt durch den umfassenden Strukturwandel und die damit verbundene Verunsicherung der Verantwortlichen beauftragen alle Großunternehmen und 30 % bis 40 % der Mittelständler externe Berater, und dieser Bedarf an qualifizierter Beratung steigt. Dabei spielt das Lernen über Beispiele erfolgreicher Unternehmen mit dem damit verbundenem internationalen Zeitgeist eine große Rolle. Aber auch der Erfahrungsaustausch, die Teilnahme an Kongressen und Tagungen, die Informationen der Verbände und auch Innovationsförderprogramme des Staates bieten Gelegenheiten und Anreize für ein aktives Knowledge-Management. Unternehmensberatungen stehen jedoch zunehmend auf dem Prüfstand (vgl. IIR-Fachsymposium 2001). Vielen Managern wird deutlich, dass Managementmoden oftmals Legitimation durch von Managementgurus beglaubigte Vorbilder erhalten, gehen also aufgrund ihrer vermehrten Erfahrung zur Wirkung der überreichten Konzepte und Interventionen kritischer mit externer, teurer Überflutung von Modewellen, die nicht zum Handeln führen, um. Ein Grund mehr, eigene, innerbetriebliche Umsetzungsprofis zu etablieren, die als Inhouseberater, change agents, Prozessbegleiter usw. mit dem Wissen der systemischen unternehmerischen Zusammenhänge die Reintegration von Beratungsprozessen übernehmen und damit zu Garanten einer konzernübergreifenden Wissenstransformation mutieren.

#### 3 These 2

**Die zugestandene Rolle der betrieblichen Lernexperten (Verwalter, Reparaturbetrieb) vs. Gestalter (Mittler zwischen den Welten, Experte im Raum, Wunderheiler, Regenmacher oder Geburtshelfer grenzenloser Potenziale) ist eine Frage der Lernkultur.**

Der betriebliche Lernexperte (Betriebs- und Führungspädagoge) ist abhängig von der gelebten Lernkultur, dem Grad der Wertschätzung, den er von den Führenden, den Meinungsmachern und den Lernenden erfährt, sowie den Rahmenbedingungen, unter denen Lernen überhaupt erst möglich wird. Das traditionelle betriebliche Bildungswesen verwaltet den vom Konjunkturzyklus abhängigen mehr oder minder umfangreichen Seminar-katalog didaktischer „Beibringthemen“, die oft in der „Lernfeld-Laborsituation“ Seminararrangements frontal gelehrt werden. Diese Art des Lernens entspricht jedoch nicht der Lernnatur des Menschen. Deshalb setzt eine moderne Betriebspädagogik – da ist sich Hülshoff sicher – auf das Lernen von Einstellungsänderungen der Organisationsmitglieder zum Kunden, zur Servicequalität, zur Teamarbeit, zum Wandel, zum Kostensenken usw. (vgl. Hülshoff 2001). Das Lernen von Einstellungsänderungen setzt voraus, dass auf der Grundlage gemeinsamer Werthaltungen und begeisternder Visionen positive Ich-Du-, Ich-Wir-Beziehungen im Funktionsfeld erlebbar sind, also vorbildhaft, glaubwürdig und gestaltend von Führenden und betrieblichen Lernexperten vorgelebt werden. Im Verständnis dieses kurzen Szenarios eines Paradigmawechsels vom „Verwalter zum Gestalter“ nutzt der betriebliche Lernexperte, als intimer Kenner aller humanressourcen-relevanten Gegebenheiten seines internen Kunden, Führungskraft mit Expertenprofessionalität für menschliche Lernprozesse zur Begleitung des Wandels und Beratung der Führenden, damit die Führenden die schlummernden Potenziale ihrer Mitarbeiter wahrnehmen und

## Ist Professionswissen lehrbar?

### Das Geheimnis der professionellen Wissensbasis

sie dabei fördern, diese zum Wohle der unternehmerischen Erfolge in Energie für Leistung zu wandeln. Die hiermit verbundenen neuen Aufgaben einer erfolgssichernden Lern- und Gesundheitskultur setzen auf ein angemessenes Professionswissen der Lernexperten mit einer praxisgerechten, theoriegeleiteten Handlungskompetenz, die die (interne) Kundenzufriedenheit (Total Quality) sicherstellt.

#### 4 These 3

**Betriebliche Bildungsexperten, Weiterbildner, Personal- und Organisationsentwickler sowie Führungskräfte nehmen Lehraufgaben in den drei Entwicklungsbereichen der Unternehmenskultur ganzheitlich wahr.**

Die drei Entwicklungsbereiche Unternehmens-, Organisations-, und Personalentwicklung der Unternehmenskultur führen über den stattfindenden Wandel zu ganzheitlichen Anlässen des Lernens, also notwendigerweise zur Organisation von pädagogischen Situationen, die – und das ist kein Statement für den Reparaturbetrieb Weiterbildung – mit didaktischer Phantasie die Zukunft des Unternehmens erfolgssichernd begleiten sollen. Damit wird deutlich, dass sich die im Unternehmen für Lernen verantwortlichen Führungskräfte und Lernexperten, aber auch die Mitarbeiter selbst, zielorientiert an dem Leitbild „Der richtige Mensch, am richtigen Platz, mit der richtigen Qualifikation, zur richtigen Zeit, bei den richtigen Rahmenbedingungen“ in der Ausgestaltung ihrer Lernmaßnahmen ausrichten. Betriebliche Bildung ist damit kein Selbstzweck, sondern folgt der unternehmerischen Vision einer lebendigen Lern- und Gesundheitskultur im konkreten Unternehmen. Wie die in der Organisation tätigen Erwachsenen tatsächlich lernen, hängt allerdings primär vom individuell ablaufenden biologischen Prozess des Alterns und von den bei jedem Menschen anders wirkenden exogenen Einflussfaktoren ab. Die Soziologie verweist darauf, dass insbesondere Umwelteinflüsse wie Schulbildung, Familie und Freundeskreis, berufsbezogene Ausbildung, Weiterbildung und Beruf die Lernbereitschaft fördern oder hemmen. Lernfeindliche Umwelteinflüsse behindern, stoppen und reduzieren die Lernfähigkeit in ihrer Entwicklung (vgl. BIBB 1977, S. 109 ff.). Daraus wird deutlich, dass Lernen Bestandteil der Sozialisation ist. Sozialisation und Erziehung laufen über eine Reihe von Entwicklungsstufen, wie sie auch durch diverse Gruppenerfahrungen angereichert, modifiziert oder relativiert werden. Um erkennbare Haltungen zu erlangen, genügen Sozialisation und Erziehung aber nicht. Bildung verhilft zunächst von außen zum freien Denken und Urteilen, zum prüfenden Denken und Kritisieren, zum kritischen Denken und Fragen, zum Unterscheiden, zum moralischen Urteilen und gewissenhaften Verantworten. Persönlichkeitsbildung heißt sie dann, wenn sie sukzessive erreicht, dass aus Fremdbildung Selbstbildung wird. Da Sozialisation, Erziehung und Bildung nicht in einem luftleeren, beziehungslosen Raum stattfinden, sind Kultur und Menschenbild ebenso von Bedeutung für das Entstehen von Haltungen (vgl. Löwisch 1992).

Als Schlussfolgerung für das Lernen Erwachsener gilt, dass Vorbereitung, Planung, Durchführung und Evaluation von Lernprozessen als Anschlusslernen konzipiert werden sollten. Dazu gehören eine sorgfältige didaktische wie methodische Planung, ein lernoffenes Lehrverhalten und die Förderung von Reflexivität und Selbstverantwortlichkeit des Teilnehmers (vgl. Dewe 1992, S. 82 ff.). Zu beachten sind persönliche Lernziele wie die Erwartung zusätzlicher Sicherheit, zusätzlichen Erfolgs, zusätzlicher Machtentfaltung, zusätzlichen Freiheitsgewinns und verstärkter Gruppenzugehörigkeit. Aber auch Lernwiderstände, wie enttäuschte Sicherheitserwartungen, Erfolgs- und Einflussserwartungen, Freiheitserwartungen, Zugehörigkeitserwartungen, Widerstände gegen Lehrende, Unbehagen gegenüber der Gruppe, Aversionen gegen Darbietungsformen oder bestimmte Bildungsvorhaben überhaupt, müssen bei der Motivation berücksichtigt werden. Nicht zuletzt muss bei Erwachsenen eine Vielzahl natürlicher Lernschwierigkeiten in das Lerndesign einbezogen werden. Ulrich und Probst machen deutlich, dass zwi-

schen Systemtheorie und einem methodischen, ganzheitlichen Denken ein enger Zusammenhang besteht: „Für uns ist also ein praktisch anwendbares und lernbares ganzheitliches Denken identisch mit dem systemischen Denken“ (vgl. Ulrich/Probst 1988, S. 20, 36, 263).

#### 5 These 4

**Praktikerinnen und Praktiker benötigen zur Bewältigung beruflicher Handlungssituationen über die Anwendung wissenschaftlich-technologischer Regeln hinausgehende Fähigkeiten.**

Das von Hülshoff für die Ermittlung des Bildungsbedarfs als systemoffen entwickelte Modell „Anforderungsprofile“ (vgl. Hülshoff 1996) geht im Ansatz davon aus, dass nicht nur Fachwissen, sondern auch die Methoden-, Sozial- und vor allem personale Kompetenz für die Aufgabenerfüllung relevant sind. Ein kompetenzorientiertes Anforderungsprofil regt über offene Fragen jeden Stelleninhaber und dessen Führungskraft an, die Anforderungen an die konkrete Stelle zu reflektieren und sich eigenverantwortlich um die dafür notwendige Handlungskompetenz zu bemühen, damit die dort zu erledigenden Aufgaben im Sinne der Wertschöpfung optimal gelöst werden. Das Anforderungsprofil enthält Kernaufgaben, die vier dafür geforderten Kompetenzen und die auf jede Kernaufgabe bezogenen offenen Fragen. Die vier Kompetenzbereiche bilden in ihrer Gesamtheit die Handlungskompetenz einer Person. Auf die betriebliche Lebenswelt bezogen ergeben sich nach Hülshoff folgende Bedeutungen:

**Fachkompetenz** bedeutet:

- fachliches Wissen besitzen,
- fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen können,
- zum fachlichen Engagement bereit sein.

Sie ist erforderlich für die Gestaltung, Steuerung, Untersuchung, Absicherung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen.

**Methodenkompetenz** bedeutet:

- wissen, welcher Weg zu gehen ist,
- diesen Weg gehen können,
- bereit sein, diesen Weg zu gehen.

Sie ist erforderlich für die Gestaltung, Steuerung, Untersuchung, Absicherung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen.

**Soziale Kompetenz** bedeutet:

- Gedanken, Gefühle, Einstellungen wahrnehmen können,
- sich situations- und personenbezogen verständigen können,
- zur Verständigung bereit sein.

Sie ist erforderlich für Menschenführung, Kommunikation, Entwicklung von Gemeinschaften, Persönlichkeitsentwicklung in Vorgängen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen.

**Personale Kompetenz** bedeutet:

- ein realistisches Selbstbild haben,
- der eigenen Überzeugung gemäß handeln können,
- zur sozialen Verantwortung bereit sein.

Sie ist erforderlich für Menschenführung, Kommunikation, Entwicklung von Gemeinschaften, Persönlichkeitsentwicklung in Vorgängen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen.

Die häufig genannten gewünschten Eigenschaften der Mitarbeiter der Zukunft sind: Flexibilität, Anpassungsfähigkeit an sich

## Ist Professionswissen lehrbar?

### Das Geheimnis der professionellen Wissensbasis

schnell verändernde Bedingungen, Selbstmanagement, Selbstverständnis, Selbstsicherheit, Selbstvertrauen, Selbstmotivati- on, Selbstverantwortung, Selbstbewusstsein, Disziplin, Genau- igkeit, Sorgfalt, Verantwortungsbewusstsein und Mut zum Risko, Entscheidungsfreudigkeit, kreativer Ungehorsam gegenüber veralteten Strukturen, Neugierde, Querdenken, ganzheitliches Denken über die Strukturen und Grenzen des Unternehmens hinaus. Bemerkenswert ist auch, dass wieder von ethischen Grundwerten gesprochen wird, ohne dieses Wort direkt zu verwenden. Ehrlichkeit, Fairness, Aufrichtigkeit, Achtung, Respekt, Zuverlässigkeit und Vertrauen erhalten mehr Bedeutung.

#### 6 These 5

**Betriebs- und Führungspädagogen benötigen mittelbar Theorien zur Akquisition von Handlungsrationalität, die sie durch Bezugnahme auf Intuition zur Expertise umwandeln.**

Auf dem Weg zu einem anspruchsvollen Human-Ressource- Management stellt die reifere Sozialisationsstufe Erwachsener mit einem relativ ausgeprägten Selbst- und Weltbild ihre eigenen Ansprüche an die Bildungsarbeit in Betrieben. Nach Aristoteles verwirklicht der Mensch seine Potenziale durch Akte. Dies kann sich nur in der Begegnung mit Objekten (betriebspädagogisch: in der Begegnung mit anderen Menschen im Betrieb) vollziehen. Pädagogische Situationen lassen sich als „Partitur“ verschiedener Lernsituationen mit den Urformen des Lernens: Gespräch, Spiel, Arbeit und Feier gestalten. Dabei ist es die Aufgabe des Betriebspädagogen, in seinem Tätigkeitsfeld Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass Gemeinschaft entstehen kann. Damit plant er das Unplanbare. Darin erschöpft sich ein Mitarbeiter jedoch nicht – er ist darüber hinaus noch eine unverwechselbare, einmalige und nie endgültig festgelegte Persönlichkeit. Lauterburg macht deutlich, dass es bis vor kurzem genügt habe, ein guter Fachmann zu sein, administrative Vorgänge sauber abzuwickeln und Amtsautorität als Vorgesetzter zu haben, um sich durchsetzen zu können. Heute genüge das nicht mehr. Es müssen „strategische Kompetenz“, „soziale Kompetenz“ und „Persönlichkeitsformat“ hinzukommen (vgl. Lauterburg 1990, S. 21). Diese Persönlichkeitskompetenz ist also Grundlage für die Entwicklung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Genau hier im Messpunkt der Betriebspädagogik vollzieht sich das Management des Wissens. Organisationen der Wissensgesellschaft wissen, was sie wissen und was sie wissen könnten, und setzen ihr Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Form zur Penetration des Marktes ein. Allerdings wird das heutige Wissensszenario diesem Anspruch nicht gerecht. Wissen zu managen, ist somit die neue Herausforderung. Es muss durch ein ausgeklügeltes System gelingen, vorhandenes Wissen zu bündeln, funktionsübergreifend zu integrieren und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess neu zu schöpfen. Nicht die bloße Integration der herkömmlichen Bildungsinstitutionen und Träger der Erwachsenenbildung, weder die organisationsbezogene Optimierung und weitere Verrechtlichung noch die postulatorische Verpflichtungssemantik, wie sie zur Zeit en vogue ist, machen aus dem Schlagwort „lebenslanges Lernen“ ein diskussionsfähiges pädagogisches Konzept, sondern erst die theoretische, d. h. die lern- und bildungstheoretische Reflexion einer empirisch beobachtbaren, immer schon vorhandenen Praxis lebenslangen Lernens. Die bildungstheoretisch bedeutsame Frage lautet, ob die einzelnen Lernsubjekte während des eigensinnigen Vollführens ihres lebenslangen Lernprozesses – im Sinne eines die Biographie begleitenden Bildungs- und Selbstbildungsprozesses – auch für sich selbst ein individuelles, lebensgeschichtliches Curriculum entwickeln können, das von ihrer subjektiven Einsicht und Motivation ebenso abhängig ist wie von der Fülle tatsächlich interessanter und interessierender Bildungsangebote.

#### Literatur

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (1977): Weiterbildung in der Arbeitswelt. München, S. 109 ff.

ChangeCultureConsultants AG (2000): Unternehmensbroschüre. Landau. Im Internet: [www.ccc-ag.de](http://www.ccc-ag.de).

Dewe, B. (1992): Erziehen als Profession. Opladen.

Hülshoff, Th. (1996): Das Handlungskompetenzmodell. In: WSB intern, H. 2.

Hülshoff, Th. (2001): Change als Chance: Erste Landauer Tage, Tagung der ChangeCultureConsultants AG. Landau.

IIR-Fachsymposium (2001): Unternehmensberatungen auf dem Prüfstand.

Lauterburg, Ch. (1990): Führung in den neunziger Jahren. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, H. 1.

Löwisch, D.-J. (1992): Führungsbildung bei wachsendem Sicherheitsverlangen, WSB-Baustein 246. Landau.

Schmitz, Chr./Zucker, B. (1996): Wissen gewinnt. Düsseldorf, München.

Ulrich, H./Probst, G. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken. Bern.