

Diskussionsbeitrag zum Vortrag von Uwe Wilkesmann

„Lernende Organisation, Wissensmanagement und Lernkulturentwicklung – schöne Worte oder mehr? Überlegungen aus organisationstheoretischer Sicht“

KURZFASSUNG: Ausgehend von den grundlegenden Thesen von UWE WILKESMANN wird im Folgenden erörtert a) welche Anregungen sich für weiterführende Fragestellung in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik gewinnen lassen und b) welche Erkenntnisse aus unserer Disziplin zur Elaboration des dargestellten Ansatzes genutzt werden können.

ABSTRACT: Based on the main theses of Uwe Wilkesmann, this paper discusses a) suggestions for further research in the area of business and vocational education, and b) potential research outcomes of our discipline, which might be useful to elaborate the presented approach.

UWE WILKESMANN arbeitet in seinem Beitrag heraus, dass durch die Konzepte „organisationales Lernen“, „Wissensmanagement“ und „Lernkulturen“ zentrale Desiderate moderner Wirtschafts- und Gesellschaftsformen markiert werden. Zugleich verweist der Autor auf Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit die förderlichen Effekte dieser Konzepte erzielt werden können. Diese von ihm angeführten Bedingungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Organisationales Lernen ist möglich, wenn
 - (a) Individuen verschiedene Sichtweisen zu einem Problem besitzen und gleichzeitig motiviert sind, diese auch in die Gruppe einzubringen und somit eine gemeinsame Lösung zu finden.
 - (b) es gelingt, die kollektiven Lernprozesse in für alle beteiligten Personen handlungswirksame Änderungen von Routinen zu überführen.
2. Effektives Wissensmanagement ist möglich, wenn
 - (a) Individuen willens und in der Lage sind, aus Daten und Informationen Bedeutungen zu erzeugen.
 - (b) Strukturen vorhanden sind, die für die Umsetzung der Funktionen des Wissensmanagements vorteilhaft sind.
3. Die Entwicklung einer zukunftsorientierten Lernkultur ist möglich, wenn
 - (a) effektive Formen des Erfahrungslernens im Prozess der Arbeit geplant, implementiert und erprobt werden.
 - (b) die Leitidee der zukunftsorientierten Lernkultur zugleich auf der Ebene der Arbeitsgestaltung widergespiegelt wird.
4. Organisationales Lernen, Wissensmanagement und Lernkulturentwicklung müssen in ein Organisationskonzept eingebettet sein, das die self-governance der beteiligten Individuen unterstützt. Hierzu sind geeignete Formen der Kontextsteuerung zu implementieren.

Ausgehend von diesen Überlegungen des Autors werde ich meine Kommentierung wie folgt strukturieren. Zunächst gehe ich der Frage nach, welche Anregungen und Anstöße für weiterführende Fragestellungen sich aus den Ausführungen

von UWE WILKESMANN für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik gewinnen lassen. Sodann werde ich auf Anknüpfungspunkte im Konzept von WILKESMANN eingehen, an denen sich meines Erachtens die Möglichkeit ergibt, vorhandenes Wissen aus unserer Disziplin zur Elaboration des hier dargestellten Ansatzes zu nutzen.

Anregungen und Anstöße für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik sehe ich insbesondere für die nachstehenden Bereiche:

- Zunächst geben die Ausführungen von UWE WILKESMANN meines Erachtens Anlass darüber nachzudenken, ob und inwieweit die vom Autor geforderten Bedingungen in den Institutionen der beruflichen Bildung in ihrer derzeitigen Ausgestaltung realisiert werden und welches Verbesserungspotential existiert. Das herausgearbeitete Bedingungsgefüge könnte in diesem Zusammenhang als Analyseinstrument zur Prüfung und Rekonzipierung von Gestaltungsmaßnahmen genutzt werden. Ein möglicher Anwendungskontext des Ansatzes wäre hier zum einen beispielsweise die Analyse der betrieblichen Ausbildungsbedingungen. So deuten Untersuchungen an kaufmännischen Arbeitsplätzen darauf hin, dass zumindest für die kaufmännische Erstausbildung das Lernpotential im Betrieb nicht voll ausgeschöpft wird (vgl. KECK 1999). Das hier diskutierte organisationstheoretisch orientierte Gestaltungskonzept könnte eine fruchtbare Ergänzung zu lehr-lerntheoretischen Ansätzen in diesem Bereich darstellen. Eine weitere Einsatzmöglichkeit des Ansatzes ist zudem bei der Umsetzung des Lernfeldkonzepts an beruflichen Schulen zu verorten. Wie die derzeitige Diskussion zur Implementierung der neuen Rahmenlehrpläne zeigt, besteht hier ein erheblicher Bedarf an organisationstheoretisch fundierten Konzepten beispielsweise im Hinblick auf die Gestaltung kooperativer Strukturen, auf die Etablierung diskursiver Schulführung sowie auf das effektive Management von Wissen (vgl. DILGER & KREMER 2002).
- Die Ausführungen von UWE WILKESMANN regen des Weiteren dazu an, den Blick auf die Qualifizierungserfordernisse beruflichen Lernens zu richten. Wie der Autor an mehreren Stellen betont, ist die effektive Umsetzung der Konzepte „Organisationales Lernen“ „Wissensmanagement“ und „Lernkultur“ auch an bestimmte individuelle Dispositionen (Fähigkeiten, Wissen, Einstellungen) gebunden. Legt man das Leitziel der beruflichen Handlungsfähigkeit zugrunde, so steht zu vermuten, dass die im Ansatz von WILKESMANN skizzierten Tendenzen insbesondere eine deutliche Ausweitung der kommunikativen und sozialen Kompetenzen der berufstätigen Personen erfordern. Entsprechend ist zu fragen, (a) welches Interaktionswissen (vgl. EBNER 2001) zur Bewältigung der Anforderungen im Rahmen der diskutierten Konzepte benötigt wird und (b) durch welche instruktionalen Maßnahmen der Aufbau dieses Wissens unterstützt werden kann. Im schulischen und betrieblichen Bereich erprobte Ansätze des kooperativen Lernens (z. B. BRÜHLMANN 1998; FÜRSTENAU 2001) sind auf ihre Kompatibilität und Eignung in Bezug auf die von UWE WILKESMANN hervorgehobenen Befähigungen zu prüfen.
- Aus Sicht der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, die nicht nur die gesellschaftlichen und ökonomischen Anforderungen, sondern immer auch die Belange und Interessen der lernenden Person einbezieht, müsste neben dem Qualifizierungsaspekt – stärker als dies in den organisationstheoretisch geprägten Darlegungen von UWE WILKESMANN zum Vorschein kommt – meines Erachtens auch thematisiert werden, welche Implikationen mit den hier zur Diskussion gestell-

ten Konzepten für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbunden sind. So heben beispielsweise die Verfasser des von UWE WILKESMANN zitierten Diskussionspapiers der Projektgruppe KOMNETZ (2001) hervor, dass moderne Arbeits- und Organisationskonzepte nicht per se kompetenzförderlich sein müssen, sondern immer auch potentielle Gefahren und Risiken in Form von Unsicherheit und Orientierungslosigkeit bergen. In eine ähnliche Richtung weist eine auf Antrag des Wissenschaftszentrums für Sozialforschung in Berlin durchgeführte Untersuchung zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten (vgl. JÜRGENS u. a. 2004). Ausgehend von den Befunden, dass eine individuelle Arbeitszeitgestaltung für die meisten Beschäftigten neu und ungewohnt ist, sowie dass die Flexibilisierung der Arbeitszeit für sie aufgrund der fehlenden Etablierung einer „Arbeitszeitkultur“ kaum Vorteile bringt, machen die beteiligten Arbeitszeitforscherinnen und -forscher beispielsweise auf die folgenden Lernbedarfe aufmerksam:

- Die Beschäftigten müssen lernen, mit variablen Zeitoptionen zu experimentieren, um persönliche Arrangements zu finden und individuelle Muster zu stabilisieren.
- Dieses Lernen sollte zugleich die dazugehörigen Aushandlungsprozesse im Umgang mit den neuen Arbeitsbedingungen respektive der Herbeiführung von Ausgleichslösungen der verschiedenen Interessenlagen einbeziehen.

Diese und vergleichbare Zielgrößen des Lernens sind vor allem im Kontext mit der oben eingeforderten „self-governance“ von zentraler Bedeutung und sollten meiner Ansicht nach daher insbesondere im Rahmen des Unterrichts in den beruflichen Schulen berücksichtigt werden, da diese aufgrund ihrer „kritischen“ Distanz zum betrieblichen Alltag wohl am ehesten in der Lage sein dürften, Interessenkonflikte und Möglichkeiten ihrer Aushandlung unter ausgewogener Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven zu thematisieren.

Anknüpfungspunkte für die Nutzung von Erkenntnissen aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik ergeben sich meines Erachtens insbesondere in Bezug auf die folgenden beiden Aspekte:

- Zum einen wäre stärker herauszuarbeiten, durch welche Gestaltungsmaßnahmen die in dem dargestellten Ansatz eingeforderten kollaborativen Aushandlungs- und Lernprozesse gefördert werden können. Als mögliche Unterstützungsform bieten sich hier beispielsweise Verfahren der graphischen Wissensrepräsentation an (vgl. EBNER & APREA 2001). Nach MCTHIGHE (1992: 190) sind diese Unterstützungsformen für die Arbeit in Gruppen aus folgenden Gründen von Vorteil:
 - „Graphic organizers provide a focal point for group discussion by offering a common frame of reference for thinking.
 - The completed graphic organizer provides a ‚group memory‘ or tangible product of the group’s discussion.
 - By working with a graphic organizer as part of a collaborative group, participants are encouraged to expand their own thinking by considering different points of view.
 - The articulation of reasoning required by the use of a graphic organizer helps to render the invisible process of thinking visible for all participants.“

- Ein weiterer Anknüpfungspunkt steht im Zusammenhang mit der Gestaltung des von UWE WILKESMANN im Rahmen der Lernkulturentwicklung postulierten Erfahrungslernens. Wie aus Befunden zum selbstorganisierten Lernen ebenso wie aus Erfahrungen mit handlungsorientierten und situierten Formen des Lernens deutlich wird, ergeben sich die lernförderlichen Effekte solcher Lehr-Lernarrangements nicht als Selbstläufer, sondern sind an die sorgfältige Beachtung bestimmter Gestaltungsprinzipien (z. B. kontinuierliches und zeitnahes Feedback, Bereitstellung der für das Erfahrungslernen erforderlichen Informationsgrundlagen, Vermeidung von Über- und Unterforderung) gebunden (vgl. z. B. GREIF 2000; SCHANK u. a. 1999). Forschungsarbeiten zur Eruierung der erforderlichen Bedingungen und Gestaltungskriterien effektiven Lernens werden im Bereich der Berufs- und Wirtschaftspädagogik in den vergangenen zwei Jahrzehnten in verstärktem Maße angeregt (vgl. z. B. ACHTENHAGEN 2001). Diese Arbeiten bieten meines Erachtens einen geeigneten Zugang für die lehrertheoretische Kontextualisierung der Überlegungen von UWE WILKESMANN. Sie könnten zum einen zur Generierung von Hypothesen über die Gestaltungsmerkmale der Formen des Erfahrungslernens herangezogen werden und liefern zum anderen Anregungen für die Entwicklung von Untersuchungsdesigns, mit denen sich die erwarteten Effekte prüfen lassen.

Literatur

- Achtenhagen, F. (2001): Criteria for the development of complex teaching-learning environments. In: *Instructional Science*, 29, 361–380.
- Brühlmann, J. (1998): Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung am Arbeitsplatz: Die ganze Organisation lernt mit. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 94, S. 289–296.
- Dilger, B. / Kremer, H.-H. (2002): Wissensmanagement an berufsbildenden Schulen – der Weg zur Implementation lernfeldstrukturierter Curricula?. In: Bader, R. / Sloane, P. F. E. (Hrsg.): *Bildungsmanagement im Lernfeldkonzept – curriculare und organisatorische Gestaltung*. Paderborn: Eusl, 147–163.
- Ebner H. G. / Aprea, C. (2001): Die Bedeutung aktiver graphischer Repräsentation wirtschaftsberuflichen Wissens für dessen Aneignung und Anwendung. In: Beck, K. / Krumm, V. (Hrsg.): *Lehren und Lernen in der beruflichen Erstausbildung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 187–208.
- Ebner, H. G. (2001): Das Konzept der beruflichen Handlungsfähigkeit. In: Ebner H.G. / Oertel A. / Schumm, H.: *Modernisierung der kaufmännischen Ausbildung am Berufsbildungswerk Leipzig, Mannheim*, S. 3–11.
- Fürstenau, B. (2001): Empirische Prüfung zweier Lehr-Lern-Arrangements für Industriekaufleute. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 97, S. 247–270.
- Greif, S. (2000): *Selbstorganisierende Prozesse beim Lernen und Handeln – Neue Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung und ihre Bedeutung für die Wissensgesellschaft*. Manuskript; (<http://www.psych.uni-osnabrueck.de>); 15.01.04.
- Jürgens, K. / Hilscher, V. / Hildebrandt, E. / Eberling, M. (2004): *Die Balance von Arbeit und Leben*. Vorab veröffentlichter Auszug aus dem Projektbericht „Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Dokumentation, Frankfurter Rundschau vom 25. Februar 2004, S. 9.
- Keck, A. (1999): Empirische Analysen zur Erhebung des Lernpotentials an kaufmännischen Arbeitsplätzen im Rahmen der beruflichen Erstausbildung. In: *Unterrichtswissenschaft*, 27, S. 159–184.

- KomNetz (2001): Theoretischer Referenzrahmen des Projektes „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltungsaufgabe für betriebliche und regionale Sozialpartner“, Diskussionspapier UniBW Hamburg, (inhalte//fs_veroeffentl.htm“ http://www.unibw-Hamburg.de/PWEB/paebap/forsch/komnetz/inhalte//fs_veroeffentl.htm); 03.03.04.
- McTighe, J. (1992): Graphik organizers – Collaborative links to better thinking. In: Davidson, N. / Worsham, T. (eds.): Enhancing thinking through cooperative learning. New York: Teachers College Press , pp. 251–265.
- Schank, R. C. / Berman, T. R. / MacPherson, K. A. (1999): Learning by doing. In: Reigeluth, C. M. (ed.): Instructional design theories and models, Vol. II. Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 161–181.

Anschrift der Autorin: Aprea, Carmela. Dipl.-Hdl., Universität Mannheim, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, L4, 1, Zi. 105. 68131 Mannheim; Tel: 0621-181-2199; e-mail: caprea@bwl.uni-mannheim.de