

# Eine neue Lernkultur in Unternehmen – lernförderliche Gestaltung von Arbeit

---

Von: **Prof. Dr. Fritz Böhle** (Professor an der Universität Augsburg / ISF München)

*Schul- und Universitätsabschlüssen dokumentieren das erworbene Wissen der Lernenden. Doch können sie im Betrieb ihr Wissen anwenden? Reicht das formal erworbene Wissen für den betrieblichen Alltag? Wird das Lernen im Betrieb schon ausreichend wahrgenommen und anerkannt? Dazu fragte Gerhard Endres, Mitglied der Redaktion von ddm, Professor Dr. Fritz Böhle, der schon während der Tagung in Tutzing einige Diskussionsbeiträge zu diesem Thema lieferte.*

**Fritz Böhle:** Es gibt unterschiedliche Formen und Ziele der Weiterbildung. Alle sind zukünftig wichtig. Da ist zum ersten die Weiterbildung als allgemeine Bildung – vom Sprachkurs bis hin zur Diskussion philosophischer Fragen und Themen. Dies ist nicht nur eine Basis der Persönlichkeitsentwicklung, sondern auch Grundlage der kulturellen und politischen Teilhabe. Wir leben in einer immer turbulenteren Welt. Weiterbildung hat die Aufgabe die Menschen dazu zu befähigen, sich zu orientieren. Eine lebendige Demokratie braucht den mündigen Menschen. Als weiteres – ohne, dass damit eine hierarchische Rangfolge gemeint ist – kommt die berufliche Weiterbildung als beruflicher Aufstieg oder Wechsel des Berufs. Dies eröffnet die Möglichkeit sich individuelle beruflich weiterzuentwickeln und ist auch eine Voraussetzung für die Sicherung von Fachkräften und die Anpassung an Umbrüchen in der Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur. Und schließlich gibt es die Weiterbildung zur Bewältigung von kontinuierlichen technischen und organisatorischen Veränderungen im Beruf und am Arbeitsplatz. Dies beinhaltet auch die Befähigung zur aktiven Beteiligung an Veränderungen und ihre Mitgestaltung. Ich möchte vor allem die Aufmerksamkeit hierauf richten.

*ddm: Was meinen Sie damit? Ist es nicht so, dass eher die Gefahr besteht, die Weiterbildung nur auf eine rein zweckbezogene, kurzfristig ausgerichtete berufliche Anpassung zu beschränken?*

**Fritz Böhle:** Man sollte die unterschiedlichen Formen und Ziele der Weiterbildung nicht gegeneinander ausspielen. Deshalb habe ich sie genannt. Aus meiner Sicht ist es notwendig, gerade auch die Bewältigung von laufende Veränderungen im Beruf und am Arbeitsplatz zu beachten, da sie in der Praxis eine sehr wichtige Rolle

spielt, aber in der Bildungsdiskussion und Bildungspolitik unzureichend erfasst wird. Sie wird auf ein bloßes ‚learning by doing‘ oder das Training und die Schulung bestimmter Kompetenzen reduziert. Es geht hier nicht um eine bloße reaktive Anpassung, sondern um die Befähigung mit neue Anforderungen souverän umzugehen und – wie schon erwähnt — sich aktiv in deren Gestaltung einzubringen. Gerade bei der Digitalisierung ist dies wichtig, im Sinne einer partizipativen Technikgestaltung und ‚Digitalisierung von unten‘.

*ddm: Müssen also vor allem die Unternehmen ihre Weiterbildungsangebote darauf ausrichten?*

**Fritz Böhle:** Ja, aber zugleich reicht das nicht aus. Hier kommt eine weitere Besonderheit dieser Weiterbildung ins Spiel. Eigentlich müsste es nicht Weiterbildung, sondern vor allem Weiterlernen heißen. Es geht um das Zusammenspiel von formeller Bildung und informellen Lernen in der Arbeit. Schulungen in Form von Kursen, Seminaren bis hin zu e-Learning-Programmen reichen nicht aus. Notwendig ist vor allem ein Lernen in der Arbeit und durch Arbeit. Man kann bei neuen Anforderungen nicht immer warten bis ein entsprechender Kurs entwickelt und angeboten wird. Des Weiteren ist für den souveränen Umgang mit neuen technischen Systemen Erfahrungswissen notwendig, das in Kursen und Schulungen weder vermittelt noch erworben werden kann. Das Erfahrungswissen ist wichtig um bei der Digitalisierung Unstimmigkeiten zwischen der ‚virtuellen Welt‘ und der ‚realen Welt‘ zu erkennen und Unwägbarkeiten in technischen und organisatorischen Abläufen zu ‚meistern‘. Voraussetzung für den Erwerb dieses Erfahrungswissen ist eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit.

*ddm: Die Chancen hierfür scheinen doch recht gut. In vielen Bereichen – so heißt es – sind die Zeiten des Taylorismus mit seinen einseitigen und monotonen Tätigkeiten vorbei. Menschen können und sollen sich mit ihren Fähigkeiten in der Arbeit einbringen und sie weiterentwickeln.*

**Fritz Böhle:** Ja, aber es wird durchaus auch die Gefahr des digitalen Taylorismus gesehen. Also der Standardisierung und Beschränkung von Handlungsspielräumen in der Arbeit und damit auch des Lernens in der Arbeit. Doch unabhängig davon stellen wir fest, dass auch qualifizierte, selbstverantwortliche Arbeit keineswegs per se lernförderlich ist. Bei qualifizierten, selbstverantwortlichen Tätigkeiten wächst der Leistungsdruck enorm. Dies begünstigt einen Rückzug auf das Gewohnte, die Routine und die Scheu sich Neuem zu öffnen. Man hat gar keine Zeit, sich mit neuen Anforderungen eigenständig auseinanderzusetzen, sondern muss versuchen mit möglichst wenig Lern – Aufwand zurechtzukommen.

*ddm: Gibt es noch weitere Lernhemmnisse bei qualifizierter Arbeit?*

**Fritz Böhle:** Durchaus. Mit der Digitalisierung entsteht eine immer größere Vernetzung der eigenen Tätigkeit mit anderen Bereichen. Die eigene Arbeit wird damit immer mehr von Informationen und Anforderungen aus anderen Arbeitsbereichen in Unternehmen wie auch unternehmensübergreifend beeinflusst. Und umgekehrt steht man selbst in Kontakt mit anderen Bereichen, gibt Informationen weiter und fragt nach Informationen. Wir stellen dabei fest, dass der digitale Informationsfluss in der Praxis nur dann gelingt, wenn nicht nur die virtuelle, sondern auch die reale Welt in anderen Arbeitsbereichen bekannt ist. Nur dann kann man einschätzen, wie virtuelle Informationen aufgenommen, benötigt sowie be- und verarbeitet werden. Eine Voraussetzung hierfür ist nicht nur der virtuelle, sondern auch der reale Kontakt mit anderen Arbeitsbereichen, um ein über die eigene Arbeit hinausgehendes, erfahrungsbezogenes Kontextwissen zu erwerben. Meetings und Round-Table Gespräche reichen hierfür nicht aus; notwendig sind unmittelbare Kontakte und die Kommunikation ‚vor Ort‘. Doch zumeist ist es – vor allem in größeren Unternehmen – kaum möglich, bei der laufenden Arbeit in andere Bereiche zu gehen und ‚vor Ort‘ Erfahrungen zu machen, Probleme zu besprechen und zu klären.

*ddm: Welche Folgen ergeben sich hieraus für die Weiterbildung?*

**Fritz Böhle:** Wir brauchen eine Verbindung von Weiterbildung und Arbeitsgestaltung, Bildungspolitik und Arbeitspolitik. Die lernförderliche Arbeitsgestaltung ist im Bereich der Bildung ebenso wichtig wie die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit im Gesundheitsbereich. Dies gilt nicht nur für die Bewältigung neuer Anforderungen, sondern letztlich auch bereits beim Einstieg in das Berufsleben. Die formale Bildung in Schulen und Hochschulen muss bzw. müsste grundsätzlich durch eine berufsbezogene Weiterbildung und ein Weiterlernen in der Arbeit und durch Arbeit ergänzt werden. Die lernförderliche Gestaltung von Arbeit muss zu einem grundlegenden Bestandteil sowohl der Arbeitspolitik als auch der Bildungspolitik werden. Auf allen Ebenen in Unternehmen ist es wichtig zu erkennen, dass Menschen im Prozess der Arbeit lernen. Management und Führungskräfte sollten dies wahrnehmen und positiv bewerten. Die Arbeitsgestaltung, der Personaleinsatz und die Leistungsbeurteilung müssen dazu beitragen werden, dass beim Arbeiten immer auch die Möglichkeit des Weiterlernens und der Erwerb von Erfahrungswissens möglich ist. Auf dieser Grundlage sind dann ergänzend und unterstützend formelle Weiterbildungsangebote partizipativ zu entwickeln und anzubieten. Um es etwas überspitzt auszudrücken: formelle Bildung läuft hinsichtlich ihrer praktischen Anwendung ins Leere, wenn sie nicht durch ein unmittelbares Lernen in der Praxis ergänzt sowie auch vorbereitet wird. Beim praktischen Tun wird Wissen nicht nur angewendet, sondern immer auch weiterentwickelt und ergänzt. Und umgekehrt ergeben sich erst durch das Lernen in der Praxis auch Anstöße für die formelle

Bildung. Dies gilt ganz besonders im Arbeitsbereich, letztlich aber für alle Lebensbereiche. Die lernförderliche Gestaltung der Arbeit sowie aller Lebensbereiche müsste daher ein Schwerpunkt der Bildungspolitik des Staates, der Länder, der Verbände wie auch der Unternehmen sein. Bisher allerdings wird dies gar nicht als eine besondere Aufgabe der Bildungspolitik gesehen. So werden auch selbst dort, wo eine arbeitsnahe, arbeitsbegleitende und arbeitsintegrierte Weiterbildung gefördert wird, die lernförderliche Gestaltung der Arbeit selbst und die Bedeutung des erfahrungsgeleitenden Lernens in der Arbeit und durch Arbeit ausgeblendet. Dies müsste sich grundlegend ändern.

*ddm: Vielen Dank für das Gespräch!*