

Von „Schwererziehbaren“ lernen

Norbert Büning war fast 20 Jahre Geschäftsführer der Accenture Unternehmensberatung und dort zuständig für (internationale) Lern-, Change- und Bildungsprojekte. Vor seiner Wirtschaftskarriere hat er sich intensiv mit Schwererziehbaren beschäftigt, als Erzieher im Bereich Jugendpflege. Wie passt das zusammen, hier die Wirtschaft mit der Forderung nach reibungslosen Lernprojekten, dort Schwererziehbare, bei denen an ein klassisches, gar reibungsloses, Lernen nicht zu denken ist?

Vielleicht ist es dieser Spagat in seiner Biographie, der Büning für sein Buch mit dem Titel „Lernen in Unternehmen“ bestens vorbereitet hat. Der Untertitel „Mythen, Konzepte, neue Wege“ lässt ahnen, dass es ihm im Wesentlichen um zwei Dinge geht: (a) aufzuräumen mit Lern-Mythen, also unhinterfragten und fragwürdigen Annahmen, die vielerorts die Lernprogramme in Unternehmen (noch) bestimmen sowie (b) Angebote zu machen, wie ein pädagogisch fundiertes und anschlussfähiges Lernkonzept für die Wirtschaft aussehen könnte und wie man es konkret umsetzt.

Schaut man sich ein paar seiner acht Lern-Mythen an, so wird schnell klar, gegen was sich Büning wendet: „Alle Menschen lernen gleich“, „Kompetenzen werden durch formelles Lernen erworben (...)“, „Lernen ist mühsam, (...)“, „Lernerfolg ist messbar (...)“ oder „Lernen ist Transfer von Wissen von außen nach innen.“ Unverkennbar ist in diesen Mythen der Nürnberger Trichter wirksam, eine Transportmetapher zum Lernen, die auch heute noch viele WBT-Programme trotz bunter Aufhübschung und moderner Tablet-Virtualisierung bestimmt. Kennzeichnend ist ein Menschenbild, das Mitarbeiter als Wissensempfänger und Ausführende definiert und das von standardisierten Problemlagen ausgeht. Letzteres ist in einer wissensbasierten (Kreativ)Wirtschaft einfach falsch und erstgenanntes unterminiert die menschlichen Möglichkeiten selbstbestimmter Problemdefinition- und -lösung.

Es verwundert daher nicht, dass Bünig erstmals auf Seite 25 sein „Basislager“ auf dem Boden eines konstruktivistischen Lernverständnisses aufbaut und damit individuelles Vorwissen, Selbstaktivität, Selbststeuerung, sozialen Austausch und die Situietheit von Wissen als Determinanten für gelingendes Lernen bestimmt.

Man könnte sagen: „Das haben wir alles irgendwo schon einmal gehört.“ Der große Mehrwert, den Bünig in diesem Teil des Buches einbringt, ist die Rückbindung des pädagogisch-didaktischen Status Quo an die Unternehmenswirklichkeit, die er mit einer Reihe von Fallbeispielen erläutert (113-126). So sei jedem Finanzvorstand die Bedeutung von Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen in einer komplexen und sich wandelnden Umwelt (über)deutlich. Aufgrund des behavioristischen (Bünig sagt kognitivistischen) Lernverständnisses liefern aber viele Bildungsmaßnahmen in Leere, sie seien aus Sicht der Finanzvorstände ein „Fass ohne Boden“ (S. 28). Kritisch sei also aus reiner Kostensicht nicht das Thema Lernen, sondern die effektlose und wenig nachhaltige Umsetzung durch *standardisierte* Lernprogramme. Am Beispiel eines Simulationslernprojekts bei Siemens macht Bünig klar, dass es auch anders geht: Komplexe Problemstellung via Simulationssoftware, Berücksichtigung individuellen Vorwissens, Begleitung durch Coaches und sozialer Austausch durch videobasiertes story telling bzw. narratives Wissensmanagement.

So handelt Bünig die Mythen nacheinander ab und macht dafür den Weg frei für sein Lernkonzept, seinen „Lernexellenz-Ansatz“ (LEA), wie er es selber nennt (S. 127). Ihm geht es bei LEA nicht um positive Einzellösungen in der Unternehmenspraxis, nicht um wissenschaftliche Innovationsprojekte oder nur um eine Denkrichtung für die Zukunft, sondern um einen begründeten, strukturierten, zur Umsetzung geeigneten Lern-Ansatz für Unternehmen, der pädagogische, ökonomische und organisationale Ansprüche in einer Art „Baukasten“ zusammenbringt.

Fünf Leitkriterien bestimmen LEA: (1) Individualisierung, (2) Zielorientierung und Effizienz, (3) Prozesshaftigkeit, (4) Integration von formalen

und informellem Lernen und (5) Begeisterung. Der genannte Baukasten findet sich erstmals auf S. 132 und beinhaltet vier Hauptbereiche: (1) Lernen managen, (2) Lernen entwickeln und durchführen, (3) Lernen ermöglichen und (4) Lernkultur. Über diese Hauptbereiche sind insgesamt 11 konkrete Maßnahmen zur Umsetzung verteilt. Jede Maßnahme ist im Buch auf ca. drei Seiten konkretisiert: Einerseits findet man Informationen aus der (pädagogischen) Wissenschaft, andererseits Vorschläge zur pragmatischen Umsetzung im Unternehmen. „Pragmatik“, ja das ist an dieser Stelle wichtig, denn oft sieht man mit der wissenschaftlichen Brille den Wald vor lauter Bäumen nicht oder eine direkte Übersetzung von Wissenschaft in „Praxis“ ist aufgrund der unterschiedlichen Referenzsysteme gar nicht möglich. Bünig: „Das mag man wissenschaftlich so sehen. Und doch hilft es in der Praxis nicht weiter“ (S. 139). Was hingegen in der Praxis weiterhilft, zeigt Bünig an vielen, sich schon bewährten Beispielen auf, ohne wissenschaftliche Konzepte aus den Augen zu verlieren. Dieser ausbalancierte Blick zwischen wissenschaftlich Sinnvollem und praktisch Notwendigem ist einer der Stärken des Buches.

Erst spät im Buch wird das Thema „Lernkultur“ angesprochen und in diesem Zusammenhang zitiert Bünig den Soziologen Anthony Giddens (1988): „In und durch eine Handlung reproduzieren die Handelnden die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen“ (S. 237). Man mag den Griff zur Strukturationstheorie für übertrieben halten, doch damit weist Bünig im Grunde auf den rekursiven Charakter aller Lernprozesse sowie auf ein grundlegendes Axiom hin: die Verantwortung jedes Einzelnen für sein Lernen und die Folgen für die Organisation als Ganzes. Peter Senge, der berühmte Lernforscher vom MIT, hatte immer gesagt, dass individuelles Lernen die notwendige Bedingung für organisationales Lernen sei. Warum das so wichtig ist? Bünig geht es am Ende nicht um eine Megatheorie, sondern um „Day-to-Day-Anknüpfungspunkte“ (S. 242), um Lernkultur in die gewünschte Richtung zu verändern, wohlwis-

send, dass eben diese Lernkultur maßgeblich die IST-Situation mitbestimmt.

Die letzten Seiten des Buches (S. 243-248) machen eines nochmal unübersehbar klar: Bünig weiß, wovon er redet, wenn er vom „Lernen im Unternehmen“ spricht. Anhand von Tabellen werden die Kernargumente seines Lernexzellenz -Ansatzes systematisch zusammengetragen und in einer Art Synopse der „alten Welt des Lernens im Unternehmen“ gegenübergestellt; hier sieht man den Unterschied! Wer also den Schritt in die neue Welt des Lernens wagt, wer dabei mit dem „ganzen“ Menschen rechnen möchte, für den bietet Bünings Buch eine ausbalancierte Orchestrierung von Lernmaßnahmen, die handlungsleitenden Charakter hat.

Die vielleicht irreführende Überschrift dieser Buchbesprechung lautet: Von „Schwererziehbaren“ lernen. Ja, vielleicht steckt das eher implizit im Buch, Bünings Erkenntnis, dass die sog. Schwererziehbaren nur dann lernen, wenn man sie nicht von außen erziehen will, sondern ihren eigenen Willen zum Leben erweckt. Es ist jetzt kein großer Sprung mehr, die Mitarbeiterinnen in Unternehmen allesamt als eine Art von „Schwererziehbaren“ zu begreifen, deren Unwilligkeit gegenüber allen Formen der De-Personalisierung groß ist. Wer Lern-Exzellenz will, der muss Mut zur Veränderung haben. Wer diesen Mut hat, der wird Bünings Buch mit Gewinn lesen, da man sowohl ein Big Picture (LEA) als auch kleinschrittige Anker zur Veränderung findet.