

Volker Heyse - John Erpenbeck

Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen.

Mit einem Beitrag von Robert Neumann, W. Bertelsmann Verlag, wbv, Bielefeld 1997, 395 Seiten

Der Wissenschaftsphilosoph John Erpenbeck von der Universität Potsdam, Mitglied der Leibniz-Sozietät, und der Leiter des Trainingszentrums für Personalentwicklung in Bernhardswald bei Regensburg untersuchen die neuen Kompetenzforderungen, die sich für Unternehmen in der Marktwirtschaft unter den gegenwärtigen Entwicklungsbedingungen ergeben. Sie stehen wie eine Barriere zwischen den Unternehmen mit ihren Mitarbeitern einerseits und dem Erfolg am Weltmarkt andererseits. Ziel des Buches ist es, durch theoretische Einsichten, Trenderkennung, Umfrageergebnisse, Unternehmensanalysen und die Vermittlung praktischer Erfahrungen den Sprung über die Barriere zu erleichtern, um Innovationen zu fördern und den Erfolg zu erreichen. Ausgehend von den konzeptionellen Überlegungen zur Theorie der Selbstorganisation und zur Rolle der Werte für Motivationen zum erfolgsorientierten Handeln werden die Anforderungen an die Kompetenzentwicklung lernender Individuen und lernender Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt.

Die Ausgangsbasis schildert das erste Kapitel mit den globalen Umbruchprozessen und deren Auswirkungen auf Unternehmen, auf die betriebliche Kompetenzentwicklung und damit auf die Weiterbildung der Mitarbeiter sowie mit den theoretischen Grundlagen des Konzepts der Selbstorganisation als dem Schlüssel zum Verständnis der Umbruchprozesse in Beziehung zu Wertewandel und Kompetenzentwicklung. Das zweite und dritte Kapitel behandeln lernendes Unternehmen und Individuum mit dem Wertmanagement als Kern der Kompetenzentwicklung. Im vierten Kapitel beantwortet der Wissenschaftler Robert E. Neumann (Universität Klagenfurt) die Frage, warum die Idee vom lernenden Unternehmen gerade jetzt so wichtig ist. Dem folgt die Rolle der Kompetenzentwicklung des lernenden Individuums im lernenden Unternehmen. Nach diesen vorwiegend theoretischen Darlegungen folgen im

Kapitel sechs Beispiele für die ansatzweise Umsetzung der Ideen des Buches mit Hinweisen zur Unternehmensdiagnose. Eine Literaturliste, ein Anhang zu Untersuchungsinstrumenten und ein Stichwortverzeichnis ergänzen das Ganze.

Der Abschnitt 6.1. bietet Untersuchungsergebnisse zu Lernprozessen eines ostdeutschen Bergbauunternehmens bei der Umstrukturierung in den Jahren 1990 bis 1995. Der dabei charakterisierte Wertewandel ist allgemein interessant, weil sich Strategien zur Bewältigung von Konfliktsituationen zeigen, die woanders auch auftraten. „Die Jahre 1990 bis 1993 waren mit Orientierungslosigkeit, ängstlichem Abwarten, Unkenntnis der Einflußgrößen und Entscheidungsbedingungen, Versuch und Irrtum gekennzeichnet.“ (S. 250) In den beiden folgenden Jahren sei man „härter gegen sich selbst und andere“ geworden. Man habe realistischere Reorganisationen und Personeneinsätze durchgeführt, Ostdeutsche Führungskräfte werden vier allgemeinen Phrasen zur Bewältigung von Konflikten zugeordnet, so 1. Schock und Abwehr, 2, Versuch der Wiedergewinnung des verlorenen Objekts, 3. kritische Verarbeitung und Umstrukturierung der Bezugssysteme, 4, Akzeptanz und Reorganisation. (S. 251) 1992 bis 1993 waren viele Führungskräfte in Phase 2 und 3, während die Untersuchung der gleichen Personen für 1995 ergab, daß sie sich im Übergang zur Phase 4 oder schon in ihr befanden. (S. 252) Zur weiteren kritischen Aufarbeitung des umfangreichen Transformationsprozesses von der Kommando **Wirtschaft** in der Staatsdiktatur des Frühsozialismus zu den Marktmechanismen der Kapitaldiktatur mit ihren bürokratisch-rechtlichen und monetären Strukturen ist sicher noch viel Arbeit zu leisten. Es ist jedoch interessant, erste Ergebnisse aus einem bestimmten Bereich zum Wertewandel im individuellen Verhalten zur Kenntnis zu nehmen. Wirtschaftliches Handeln erfolgt nicht politik- und gesellschaftsneutral, sondern immer unter bestimmten allgemeinen sozialen Rahmenbedingungen, die sich auf das Verhalten auswirken. So sind die Hinweise eines Steigers zur Konfliktbewältigung interessant, der auf die fehlende soziale Sicherheit hinweist und betont, daß private Kontakte und Kommunikation abgebaut wurden und die Führungskraft mehr Respektsperson sei, dafür aber weniger erfahre. (S. 256) Man liest manches, was generell für Prozesse der Abwicklung ehemaliger DDR-Einrichtungen und ihre Auswirkungen auf die Werte der Individuen zutrifft.

Die unterschiedlichen Kompetenzen der Autoren, d. h. deren Fähigkeiten zu praktischen und theoretischen Problemlösungen auf den verschiedensten Gebieten führen dazu, daß interessante Zusammenhänge zwischen Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter, Führungsqualitäten der Manager und unternehmerischen Erfolg aufgedeckt werden, die in einem pragmatisch orientierten Werk oder einem abstrakt formulierten konzeptionellen Ansatz kaum eine Rolle spielen würden. Das stellt jedoch Anforderungen an den Leser. Er muß bereit sein, sich den theoretischen Erörterungen zu stellen, kreativ das Angebotene für seinen spezifischen Bereich zu verarbeiten und Konsequenzen zu ziehen. Einen abarbeitbaren Algorithmus bekommt er zwar nicht, wohl aber viele Anregungen dafür, wie ein erfolgreiches Unternehmen zu gestalten sein könnte. Sicher ist dabei das Verhältnis von Ideal und Wirklichkeit zu beachten. Idealisierte Unternehmen und Individuen sind Illusionen. Nimmt man jedoch die Kompetenzanforderungen ernst, dann können die Ideale Ziele des Handelns sein, die zwar nicht erreicht, jedoch angestrebt werden und so Erfolg garantieren.

Den rezensierenden Philosophen interessieren einige weitergehende Probleme, die zu den Rahmenbedingungen des dargestellten Konzepts gehören und kurz erwähnt werden sollen. So spielen die gesellschaftlich determinierten Beziehungen von Effektivität und Humanität in wirtschaftlichen Unternehmen für die Beurteilung des Freileistungs gewinns eine wichtige Rolle. Folgt man den Autoren, so bieten sich dem lernenden Individuum im lernenden Unternehmen viele Chancen zum Erfolg. Nur ist sein Erfolg an den des Unternehmens gebunden, denn mit dessen Scheitern scheitert es selbst zeitweilig. Die Feststellung ist berechtigt: „Unternehmen können nur lernen, wenn ihre Mitarbeiter lernen.“ (S. 183) Sie wäre jedoch vom generellen Gesichtspunkt her zu ergänzen. Lernfähige Mitarbeiter sind zu suchen. Sie entwickeln sich jedoch erst mit einer breiten Volksbildung. Die Aufwendungen für Bildung sind derzeit kaum den Erfordernissen einer humanen Zukunftsgestaltung angemessen. Auch bekommt mancher gut Ausgebildete wegen der hohen Arbeitslosigkeit nicht mal die Chance seinen Lernwillen zu demonstrieren. Der Ausbau individueller Fähigkeiten bedarf gesellschaftlicher Unterstützung, damit Humankriterien erfüllt werden. Vision bleibt damit immernoch der Gedanke, eine Gesellschaft freier Individuen mit einer wirtschaftlichen

Organisation zu haben, in der jedes Individuum, was auch für Behinderte gilt, einen den Fähigkeiten angemessenen Platz zur sinnvollen Tätigkeit findet. In ihr wäre das Recht auf sinnvolle Tätigkeit Verfassungsgrundsatz und damit Staatsziel.

Zu problematisieren ist die These: „Wohl gibt es Wertewandel ohne Kompetenzentwicklung, aber keine Kompetenzentwicklung ohne Wertewandel.“ (S. 36) Jeder Wertewandel fordert eine entsprechende Kompetenzerweiterung zur Lösung der neuen Konflikte heraus, wenn das dem Wandel unterliegende System mit seinen Elementen nicht deformiert oder zerstört werden soll. Stellt sich ein lernendes System oder Individuum auf ständigen Wertewandel der Umgebung ein, dann erweitert es seine Kompetenzen ohne äußere Anforderungen, unterliegt also selbst keinem Wertewandel. Das würde sogar die Gegenthese rechtfertigen, nach der Kompetenzerweiterung ohne Wertewandel stattfinden kann. Es wäre also wichtig, die Dialektik von inneren und äußeren Faktoren bei unterschiedlichen Systemen und Elementen zu beachten.

Über den Charakter der Arbeit wäre weiter zu diskutieren. Im Buch steht: „Der gegenwärtige Wandel des Arbeitsprozesses wird verursacht von der Globalisierung der Märkte, dem Weltweiten Wettbewerbsdruck, den Hohen Qualitätsansprüchen an Produkte und Dienstleistungen und den raschen technologischen und gesellschaftspolitischen Veränderungen.“ (S. 39) Das scheint mir zwar eine gängige Formulierung zu sein, die jedoch zu differenzieren wäre. Offensichtlich haben doch die Ergebnisse der wissenschaftlich-technischen Revolution (WTR), die mit der Roboterisierung und Computerisierung dazu führten, daß der Mensch immer mehr aus dem eigentlichen Fertigungsprozeß materieller Güter austritt und die Steuerung und Regelung von Steuerungs- und Regelfunktionen übernimmt, zu einer prinzipiellen Veränderung des Charakters der Arbeit geführt. Gesellschaftssysteme können nur überleben, wenn sie flexibel auf die damit verbundenen Herausforderungen reagieren. Weitere grundlegende Veränderungen in der WTR betreffen genetic engineering und die Informationsrevolution, also die Revolution der Denkzeuge. Mit den Ergebnissen der WTR wachsen die Komplexität von Aufgaben und ENscheidungssituationen. Sind sie nicht die entscheidenden Ursachen für die Globalisierung? Wie oft bei Ursache-Wirkungs-Relationen ist die Wechselwirkung zu berücksichtigen und die wesentliche Ursache zu

bestimmen. Wenn man die Herausforderungen der WTR berücksichtigt, dann wird deutlich, daß eine Strukturreform der Arbeit ansteht, wenn gegen Arbeitslosigkeit prinzipiell angegangen werden soll. Noch wird den im Buch genannten Anforderungen an Weiterbildung kaum entsprochen. Gefördert werden manchmal aus beschäftigungspolitischen Gründen ABM für Kräfte, die weniger als andere geeignet sind, die Aufgaben zu erfüllen. Manche Arbeitsziele sind marginal. Durch die Ausgrenzung von Eliten liegen Potenzen brach. Das ist jedoch nicht der Hauptgrund für den Reformstau. Eine prinzipielle Umorientierung auf Gebiete für sinnvolle Beschäftigungen unter den neuen Bedingungen müßte erfolgen. Zu ihnen gehören neben den bisherigen Tätigkeiten, die innovativer gemacht werden sollen und denen, die immer noch körperlichen und wenig geistigen Aufwand erfordern vor allem die großen Gebiete zur Regulierung ökologischer Zyklen. Notwendige Arbeiten werden oft erst als Hilfe bei Katastrophen konzipiert. Große Bedeutung erlangen die Dienstleistungen der verschiedensten Art. Das wird anerkannt, ohne Konsequenzen daraus zu ziehen. Wichtig wären jedoch mehr Arbeitskräfte im sozialen Bereich, für Pflege und Prävention. Ein großes Beschäftigungsgebiet ergibt sich aus der Herstellung von Unikaten, die immer mehr in dem durch Massenproduktion bestimmten Konsum an Bedeutung gewinnen könnten. Reformen zur Struktur der Arbeit sind jedoch nicht in Sicht. Wie man sieht, regt das Buch nicht nur zur praktischen Realisierung theoretischer Vorschläge an, sondern auch zum Weiterdenken in philosophischer Hinsicht. Dabei verwundert es allerdings, daß unter den Disziplinen, die Systemtheorie beeinflussen und verwerten (S. 120), die Philosophie keinen Platz hat. Das Buch hat ein begrenzteres Thema. Es will dazu beitragen, „die Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit deutscher Unternehmen zu erhöhen.“ (S. 13) Dazu gibt es interessante Analysen, Erfahrungen und begründete Forderungen. So haben sich die Unternehmen unter den im Buch genannten Bedingungen der Marktwirtschaft zu bewähren, wenn sie erfolgreich sein wollen. Es ist jedoch auch wichtig über den status quo und seine absehbaren Trends hinauszugehen. Anregungen dazu gibt es ebenfalls.

Herbert Hörz (Berlin)