# Alle Macht

**Metapher.** Ein Orchester wird gern als Metapher für Social Learning genutzt: Die einzelnen Musiker lernen selbstorganisiert alleine, dann bringen sie sich bei den Proben in einen gemeinsamen Lernprozess ein. Ein Dirigent ist Lernbegleiter. Theoretisches Wissen über den Komponisten und seine Musik wird – falls überhaupt erforderlich – quasi nebenbei erworben.

Foto: Hero Images / Corbis

**WAS ZUR KOMPETENZ-ENTWICKLUNG ...**

**dazugehört:**

**DEBATTE.** „Deutschland ist auf dem Weg in die Bildungskatastrophe. Es vertrödelt seine Zukunft, weil es die Entwicklung zur Kompetenzgesellschaft verschläft“, das behaupten die Professoren John Erpenbeck und Werner Sauter in diesem sehr persönlichen Aufruf. Die Unternehmen werden aufgefordert, ihren Mitarbeitern das „selbstorganisierte“ Lernen zu ermöglichen.

# den **Lernern**

**01.**

Das Vorratslernen wird durch ein „Bei-Bedarf-Lernen“, ein Lernen „**on demand**“, ersetzt.

**02.**

Es soll **kollaboratives Lernen** (Community, Gruppe, Tandem) ermöglicht werden.

**03.**

Lernen wird durch die Probleme eines selbstgewählten **Praxisprojekts** initiiert.

→ Wissensweitergabe in Schulen, Universitäten und Managementseminaren gilt immer noch als der Weisheit letzter Schluss. Das führt zum „Bulimielernen“: Wissen aufnehmen, in Prüfungen ausspucken und sofort vergessen. Doch das betriebliche Lernen wird sich, entsprechend der komplexer werdenden Arbeitswelt, radikal verändern.
Kompetenzen (die Fähigkeit, selbstorganisiert und kreativ Herausforderungen am Arbeitsplatz zu bewältigen) interessieren die meisten Bildungsverantwortlichen nur in Sonntagsreden. Erfolgreiche Kompetenzentwicklung setzt Eigenverantwortung und Selbstorganisation, Lernen in realen Herausforderungssituationen sowie die Anwendung und Bewährung in der eigenen Lebenswelt voraus. Die heutigen Bildungssysteme in Schulen, Hochschulen und auch in den Unternehmen ignorieren diese Anforderungen und verhindern damit die Entwicklung einer Kompetenzgesellschaft.

## Von der Bildungskatastrophe zur Kompetenzkatastrophe

Bereits 1964, vor fast genau fünfzig Jahren, erschien ein revolutionäres Buch, das die deutsche Bildungslandschaft erschütterte – aber dennoch nicht revolutionieren konnte. Ein Buch, das Hunderte Schritte anstieß, aber im Laufe von teilweise wichtigen, teilweise nur bürokratischen Entwicklungen, seine revolutionäre Sprengkraft einbüßte: „Die deutsche Bildungskatastrophe“ von Georg Picht. Heute zeichnet sich ein neuer wissenschaftlicher, technischer und politischer Schub ab, eine neue Revolution der Produktivkräfte, die das Leben und Lernen aller Menschen auf dramatische Weise verändert hat und beschleunigt verändern wird. Wir steuern auf eine sich rasend verändernde Datenökonomie, eine Datenkultur, eine Datenwelt zu. Wir benötigen völlig neue Fähigkeiten, mit dem Internet zurechtzukommen und trotzdem menschengerecht zu handeln. Wer glaubt, immer mehr von diesen Daten, diesem Informationswissen in seinem Gehirn abspeichern zu müssen, ist schon verraten. Dass das heutige Bildungssystem genau in diesem Glauben verharrt, dass es das Lernen von Sach- und Fachwissen immer noch für das Alpha und Omega von Bildung hält, ist eine viel ernstere als die von Picht kritisierte Bildungskatastrophe. Diese Bildungskatastrophe hat sich nämlich zur Kompetenzkatastrophe ausgeweitet.
Schon Picht postulierte: „Bildungsnotstand heißt wirtschaftlicher Notstand. Wenn das Bildungswesen versagt, ist die ganze Gesellschaft in ihrem Bestand bedroht.“ Wie Studien zeigen, hängen die volkswirtschaftlichen Wachstumsraten langfristig direkt mit den Kompetenzen der Menschen zusammen, weil eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung die Menschen in ihrer Arbeit produktiver und innovativer macht. Wird die Kompetenzkatastrophe nicht aufgehalten, droht der geistige und wirtschaftliche Rückschritt gegenüber anderen Ländern. Wenn man die Umfrageergebnisse der Initiative D21 zur Medienbildung in deutschen Schulen liest, wird einem Angst und Bange. Über die Hälfte der befragten Lehrer lehnt es ab, neue Medien in ihren Unterricht zu integrieren, unter anderem, weil sie die Gefahr sieht, dass die Schüler von der Informationsflut überfordert werden. Wie Kinder mit digitalen Medien konkret umgehen, unterscheidet sich entlang der formalen Bildungsgrade der Eltern. Für Kinder aus Familien mit geringerer formaler Bildung ist das Internet vor allem ein Freizeitmedium. Kinder bildungsnaher Eltern nutzen die vielfältigen digitalen Möglichkeiten deutlich breiter – etwa für die Informationssuche. Wer jedoch, wenn nicht die Schule, soll es allen Kindern und Jugendlichen ermöglichen, die notwendige Medienkompetenz aufzubauen, um das Wissen der Welt problemorientiert zu nutzen, es aktiv und kreativ mitzugestalten? Digitale Medien mit ihrem revolutionären Potenzial ermöglichen es, den Lernbegriff neu zu denken.

## Die Komplexität der Wirtschaft verlangt neue Lernkonzepte

Auch in Bezug auf Facharbeiter, Ingenieure oder kaufmännische Mitarbeiter in den Unternehmen wächst die Bedeutung der Kompetenzentwicklung viel zu langsam. Die betriebliche Arbeitswelt verändert sich mit zunehmender Dynamik. Die Entwicklung zum Social Business und das Internet, insbesondere die Sozialen Netzwerke, beeinflussen die Arbeitssysteme in den Unternehmen zunehmend. Detaillierte Vorgaben und ständige Kontrolle verlieren an Bedeutung, dagegen wird Selbstorganisation und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zum gemeinsamen Lernen gefordert. Trotzdem verharren die meisten der betrieblichen Bildungs- und der überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungssysteme weiter in der Welt des Seminarlernens.
Der Mensch verliert seinen Alleinvertretungsanspruch auf das Denken. In wenigen Jahren werden humanoide Computer, die menschenähnlich denken, nicht mehr nur technischer Gehilfe, Gerät, In-

**04.**

Neue Medien ermöglichen einen schnellen Erfahrungsaustausch **mit vielen.**

**05.**

Lerntagebücher (Blog, Wiki) und Coachs helfen, Lernerfahrungen zu **reflektieren.**

**06.**

Ziel: Am Arbeitsplatz werden selbstorganisiert und kreativ Probleme **gelöst.**

strument, sondern Lernpartner im eigentlichen Kompetenzentwicklungsprozess sein. Der limitierende Faktor in zukünftigen Lernsystemen ist nicht mehr die Technologie, sondern der Mensch, weil er erst lernen muss, mit seinem neuen, technologischen Lernpartner souverän umzugehen.

Wir kennen heute viele Wege und Methoden, Kompetenzen zu entwickeln und zu trainieren. Wir verfügen heute zur Erfassung der Kompetenzentwicklung über eine Vielzahl von Kompetenzmessmethoden, deren Ergebnisse manchmal genauer sind und tiefer loten, als Schulnoten oder universitäre Zensuren. Wir haben nicht erst heute eine erstaunlich einheitliche Vorstellung von dem, was Kompetenzen „sind", nämlich eben jene Fähigkeiten zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln. Die Kompetenzkatastrophe besteht auch darin, dass individuelle Weitsicht und Veränderungsbereitschaft gegen Mauern institutioneller Blindheit und Veränderungsunfähigkeit anrennt.

Es ist beinahe tragikomisch, wie Georg Picht seinerzeit versuchte, für Bund und Länder Notstandsprogramme und verbesserte Verwaltungsabkommen zu entwerfen, Bildungsplanung und Kulturpolitik in Bewegung zu bringen. Überall, wo er quantitative Ausweitungen forderte, gab es durchaus Erfolge. Die Anzahl der Abiturienten erhöhte sich rasant. Die Universitäten wurden mehr und mehr zu Massenuniversitäten. Aspekte der Kompetenzentwicklung spielten jedoch keine Rolle. Wir glauben: Die Verhältnisse haben sich deutlich verändert.

Die Unternehmen fordern und fördern kompetente Mitarbeiter und haben eigene Kompetenzmodelle entwickelt, um die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erfassen und deren Entwicklung zu ermöglichen. Immer mehr Schulen nehmen die Forderungen nach einem wirklich kompetenzorientierten Unterricht jenseits von Pisa ernst. Immer mehr Eltern bevorzugen, wenn sie die hohen Kosten aufbringen können, kompetenzorientierte Privatschulen. Immer deutlicher artikuliert sich die Kritik am wissenslastigen Bildungssystem, an der „Weiterbildungslüge", die Faktenwissen für Kompetenzen ausgibt, an Lehrern, die Begabungen nivellieren und all das missachten, was

**Buchtipp.** John Erpenbeck, Werner Sauter: Stoppt die Kompetenzkatastrophe! Springer Verlag, Berlin und Heidelberg 2016, Taschenbuch mit 252 Seiten, 14,99 Euro

wir heute über die neuropsychologischen Mechanismen des Lernens und Handelns wissen. Die Kompetenzkatastrophe verschanzt sich hinter nahezu unbezwingbaren Barrieren, die den Übergang von der Wissensgesellschaft zur Kompetenzgesellschaft erschweren und oft verhindern. Innovative Wege des Lernens mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung sind gefragt. Für die Gesellschaft – und für jeden Einzelnen.

## Das Internet hilft mit, dass Kompetenzen reifen können

„Ein Zugewinn an Bildung im Sinne eines Zugewinns an Kompetenzen bedeutet einen Zugewinn an Handlungsfähigkeit und damit einen Zugewinn an Teilhabe am Leben und an der Welt", schrieben im Jahr 2013 Werner G. Faix und Jens Mergenthaler in ihrem Buch „Die schöpferische Kraft der Bildung: Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung". Sie weisen darauf hin, dass man Sach- und Fachwissen pauken könne, Kompetenzen zu entwickeln gehe aber nur über Erfahrungen, Werte und Emotionen. „Kompetenzen müssen reifen."

Jedes Wissen, auch Sach- und Fachwissen, muss außerdem emotional „imprägniert" sein, um kompetent eingesetzt werden zu können. Informationswissen lässt sich wie üblich zensieren. Kompetenzen sind schwerer zu beurteilen – aber es gibt längst bewährte Verfahren der Kompetenzerfassung, dem klassischen Zensieren in ihrer Treffsicherheit ebenbürtig, aber sehr viel aussagefähiger. Künftiges Lernen, künftige Kompetenzentwicklung findet fraglos in und mit dem Internet statt – das Netz ist einer der wichtigsten sozialen Räume künftiger Kompetenzentwicklung.

Bildungsziele müssen die Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen, physischen und geistigen Handeln, zur selbstorganisierten Bewältigung von Herausforderungen werden. Diese Lernziele können nicht mehr zentral als Curricula vorgegeben werden. Es wird vielmehr ein gemeinsamer Zielrahmen durch Richtziele abgegrenzt. Die Lerner definieren darin ihre Kompetenzziele und zwar innerhalb von Ermöglichungsrahmen und in der Kommunikation mit Lernpartnern und mit Unterstützung der Lernbegleitung selbstorganisiert.

Bildungsinstitutionen konzentrieren sich zunehmend auf die Gestaltung von Ermöglichungsrahmen für die Bildungsprozesse sowie die Lernbegleitung. Ansonsten gehört alle Macht den Lernern und ihren Lernbegleitern sowie den Schulen, Hochschulen und Bildungsanbietern, die innerhalb der Vorgaben das Lernen gestalten und Lernprozesse ermöglichen. Die didaktische Gestaltung des Lernens, weg von einer Belehrungsdidaktik hin zu einer Ermöglichungsdidaktik, die selbstorganisiertes Lernen in allen Bildungsbereichen ermöglicht, gewinnt mehr und mehr Vorrang.

Wissensaufbau, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung werden in die Eigenverantwortung der Lerner übertragen. Die methodische Gestaltung des Lernens orientiert sich zunehmend an den realen Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur und ermöglicht eine bedarfsgerechte emotionale Imprägnierung des Wissens durch Begeisterung, Leidenschaft, Engagement, Willen, Interesse, Neugier, Wissbegier, Entdeckergeist, Phantasie – aber auch durch Vorsicht, Bedachtsamkeit, Angst. Seminaristisches Lernen mit seiner erschreckend geringen Lerneffizienz wird durch selbstorganisierte Lernformen in Blended Learning Arrangements, anwendungsnahem Lernen und kollaborativem Lernen in Projekten und am Arbeitsplatz, Social Workplace Learning, ersetzt. →

→ Lernen und Arbeiten wachsen zusammen. Die Bewertung von Lernleistungen fordert nicht mehr, viel zu wissen, sondern Wissen zur Lösung von Herausforderungen methodisch sinnvoll nutzen zu können. Ein juristisch belastbares Verfahren zur qualifikationsanalogen Ermittlung und Bewertung von Kompetenzen muss geschaffen werden. Diese Paradigmenwechsel stellen vieles infrage, was die heutigen Bildungssysteme in Schule, Hochschule und in den Unternehmen prägt. Es gibt aber keine Alternative dazu, wenn Deutschland wettbewerbsfähig bleiben soll. Und es ist möglich, wenn ein politischer Wille vorhanden ist. Alle Menschen sind von der Kompetenzkatastrophe betroffen. Es genügt deshalb nicht, darauf zu warten, dass sich die Rahmenbedingungen des Lernens ändern. Wir müssen den Kampf gegen die Kompetenzkatastrophe jetzt aufnehmen.

## Ermöglichungsdidaktik

Eine strenge Kausalität zwischen Lehren und Lernen kann nicht aufrechterhalten werden. Es ist vielmehr ein Lernen erforderlich, das als selbstorganisierter, konstruktivistischer Aneignungsprozess verstanden wird, also nicht als Aufnahme belehrender, de facto nicht möglicher „Wissensvermittlung“. In kompetenzorientierten Lernarrangements wird eine Ermöglichungsdidaktik benötigt, die zum Ziel hat, den Lernenden alles an die Hand zu geben, damit sie ihre Lernprozesse problemorientiert und selbstorganisiert gestalten können. Es muss eine integrative Bildung innerhalb eines „Ermöglichungsrahmens“ angestrebt werden, deren Ziel nicht die „Vermittlung“ von Wissen oder die „Erzeugung“ von Kompetenzen, sondern die Ermöglichung von Kompetenzentwicklung ist. Die Ermöglichungsdidaktik ist die Antwort auf die wirtschafts- und bildungspolitisch propagierte Forderung nach „lebenslangem Lernen“.

Wie ein Lernarrangement auf einen Lernenden wirkt, wie er den Input aufnimmt und interpretiert, wie er verarbeitet, was er wahrgenommen hat, und wie viel er davon später, wenn er sein Wissen anwenden möchte, überhaupt noch zur Verfügung hat, kann nicht geplant werden. Von uns wird nicht mehr der Anspruch erhoben, man könne Lernprozesse direkt beeinflussen. Die Lernsituation sollte deshalb nicht mehr vom Inhalt, sondern aus dem Fokus des Lernenden als Lernrahmen gestaltet werden. Daher müssen die bisherigen für alle Lerner gleichen Wissens- und Qualifikationsziele durch individuelle Kompetenzziele jedes einzelnen Lerners ersetzt werden.

Bildungsstandards taugen höchstens als Mindestanforderungen oder als Richtziele. Die gewünschte Handlung am Ende des Lernprozesses ist das Ziel, nicht auswendig aufgesagtes Wissen. Daraus leiten sich natürlich sehr unterschiedliche Herausforderungen ab, bei deren Bearbeitung Kompetenzen entwickelt werden, je nachdem ob man es mit zehnjährigen Schülern oder mit fünfzigjährigen Führungskräften zu tun hat. Das Grundprinzip ist aber immer das Gleiche.

## Informelles Lernen in den Communities of Practice

Die Lerner können nunmehr einen Ermöglichungsrahmen nutzen, der ihnen alles bietet, was sie zur Organisation und zur Umsetzung ihrer eigenen Lernprozesse benötigen. Dort finden sie alle Instrumente, die sie für ihre Kompetenzmessung, die individuelle Lernplanung, den selbstgesteuerten Aufbau von Wissen und ihre Qualifikation, den Austausch von Erfahrungswissen, die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten sowie die Rückmeldung der Ergebnisse ihrer Lernprozesse benötigen. Das können übrigens auch ganz traditionelle Instrumente der Kompetenzmessung wie einfache Tests auf Papier, schriftlich ausgearbeitete Lernpläne, brieflicher Austausch von Erfahrungen und Darstellungen der Lernergebnisse sein. Auch in früheren Zeitaltern haben Menschen Kompetenzen entwickelt und sich über ihre Kompetenzentwicklung, wenn auch mit anderem Vokabular, ausgetauscht.

Heute kann man sehr gut Soziale Lernplattformen einsetzen, um die Kompetenzentwicklung im Netz zu ermöglichen. Diese kollaborative Lerninfrastruktur ermöglicht formelles und informelles Lernen, insbesondere im Prozess der Arbeit. Den Rahmen dafür bilden sogenannte Communities of Practice. Die Lerner wählen dabei selbst die Ziele, Inhalte, Strategien, Methoden und Kontrollmechanismen ihrer Lernprozesse und kommunizieren überwiegend über die Soziale Lernplattform miteinander. Es entsteht damit eine informelle soziale Struktur, die von den Lernern geprägt wird. Häufig werden dabei Web-2.0-Kommunikationsinstrumente wie Blogs, also Social Software, genutzt, sodass soziale Lerngemeinschaften entstehen können. Communities of Practice entwickeln sich häufig auch aus Learning Communities im Rahmen formeller Lernprozesse und werden nach Abschluss


AUTOR

**Prof. Dr. John Erpenbeck**
lehrt Kompetenzmanagement an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Berlin. Er gilt als einer der erfahrensten Kompetenzforscher in Deutschland.
**Steinbeis, School of international Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE):**
**Kalkofenstr. 53, 71083 Herrenberg**
**Tel. 07032 94580**
**www.steinbeis-sibe.de**

AUTOR

**Prof. Dr. Werner Sauter**
ist wissenschaftlicher Leiter und Bildungsberater der Blended Solutions GmbH in Berlin. Er war Personalentwickler bei einer Bank sowie Gründer und Vorstand eines E-Learning-Anbieters. Heute ist er Experte in Sachen Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess.
**Blended Solutions GmbH**
**Am Friedrichshain 22**
**10407 Berlin, Tel. 030 81474730**
**www.blended-solutions.de**

einer Qualifizierung durch die Teilnehmer selbst organisiert. Diese Übergänge können durch Erfahrungsberichte, Best Practices, die gemeinsame Bearbeitung von Erfahrungsberichten, etwa aus Projekten, den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Wissenspools mit Erfahrungswissen, Dokumenten und Links sowie durch die Erarbeitung von Arbeitshilfen gefördert werden.

Jeder Lerner gestaltet in der Sozialen Lernplattform sein persönliches E-Portfolio mit einer digitalen Sammlung von Dokumenten, insbesondere persönlichen Arbeiten, und dokumentiert seine Lernergebnisse (Produkt) und den Lernweg (Prozess) seiner Kompetenzentwicklung. Diese Unterlagen können Office-Dokumente, Weblogs, Wikis, Podcasts sowie Audio- oder Videomitschnitte aus Vorträgen oder Diskussionen sein. Das Ziel ist hierbei, mit diesen Werkzeugen die Wahrscheinlichkeit für die angestrebten Lernerfolge möglichst hochzusetzen. Weiterhin umfasst das E-Portfolio einen Bereich, in dem der Lerner seine Lernprozesse reflektiert („mein Spiegel") sowie das persönliche soziale Netzwerk („Freunde") pflegt. Bald werden wir wie selbstverständlich unser E-Portfolio, quasi wie eine persönliche „Lerntasche", mitnehmen, wenn wir die Bildungsinstitution oder den Arbeitgeber wechseln.

## Neue Rollen für Trainer und Personalentwickler

Im digitalen Zeitalter mit den neuen Bildungstechnologien ist es nicht mehr notwendig, sich an einem Ort zu versammeln, um sich Wissen im Präsenzunterricht anzueignen. Die kostbaren „Kontaktzeiten" mit Lehrkräften und Mitlernenden können vielmehr dazu genutzt werden, komplexere Erfahrungen mit sich selbst und im Umgang mit anderen Menschen zu sammeln, darüber zu reflektieren und neue Handlungsweisen auszuprobieren.

Aufgrund dieser Entwicklung werden sich einige „Rollen" ändern:

- Die „Lernplaner", also die bisherigen Personalentwickler, konzentrieren sich künftig auf die Entwicklung, die Implementierung und die Organisation des Lernrahmens. Sie eröffnen den Lernern Zugänge zu Wissensquellen und zu Lernlandschaften.
- Die Lernbegleiter, die bisherigen Trainer, schaffen Bedingungen für die Selbstorganisation der Lernenden und ermöglichen damit die selbstorganisierten Lernprozesse der Lerner. Sie begleiten die Lernenden auf ihrem Weg der Suche, Erprobung und Aneignung.

Es reicht deshalb nicht aus, teilnehmerorientierte Lernphasen in die bisherige Wissensvermittlung zu integrieren. Die Lehrer müssen vielmehr die Freiheit erhalten, ihre individuellen Lernprozesse, ausgerichtet auf ihre Herausforderungen in Projekten oder in der Praxis, selbstorganisiert zu gestalten. Die Lernbegleiter können dabei selbstorganisierte Lernprozesse unterstützen, indem sie kompetenzorientierte Lernszenarien ermöglichen, Eigenverantwortung der Lerner zulassen und das soziale Lernen mit Lernpartnern und in Netzwerken fördern. Ihre Kernaufgabe besteht darin, vielfältige Erprobungs- und Handlungsmöglichkeiten zu schaffen, indem sie herausfordernde Praxisprojekte initiieren oder die Zusammenführung von Lernen und Arbeiten sowie vielfältige Formen des Erfahrungsaustausches und der Kommunikation ermöglichen.

Dieser Ansatz der Ermöglichungsdidaktik wird in den Diskussionen, die wir erleben, teilweise infrage gestellt, weil die Menschen mit dieser Konzeption und der damit verbundenen Selbstorganisation überfordert wären. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Lerner, vom Kind und Jugendlichen bis zum Senior, sehr wohl in der Lage sind, ihre Lernprozesse individuell und selbstorganisiert zu gestalten, sofern sie in ein entsprechendes Lernnetzwerk und eine Lerninfrastruktur eingebettet sind.

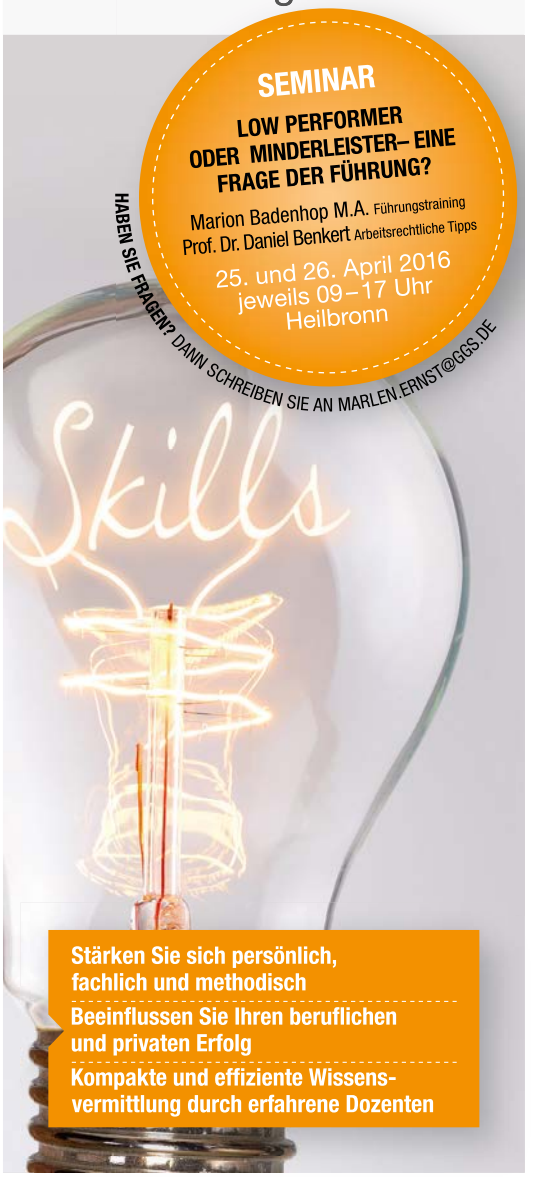
**John Erpenbeck, Werner Sauter** ●

**Fortsetzung folgt.** In einem zweiten Artikel zum Thema „Kompetenzkatastrophe", der im nächsten Heft erscheint, geht es um die Frage, wie einzelne Kompetenzen definiert und deren Entwicklung gemessen werden kann. Außerdem schildern die Autoren, wie eine „Kompetenzorientierte Führungskräfteentwicklung" für Führungsanfänger aussehen sollte.




GGS
SOFT SKILLS

Die Grundsteine
für Ihren Erfolg




Wir entwickeln verantwortungsvolle Führungspersönlichkeiten.

Jetzt informieren unter
www.ggs.de/softskills

2006–2016

GGS
GERMAN GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT & LAW