

## Vom Wissen zur Kompetenz

Wissen alleine nützt nichts, um den Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt zu begegnen, meinen die Bildungsexperten John Erpenbeck und Werner Sauter. Sie beschreiben in ihrem neuen Buch, wie Lernprozesse in Unternehmen für eine personalisierte Kompetenzentwicklung gestaltet werden müssen.

**Herr Professor Sauter, Herr Professor Erpenbeck, wie werden Arbeiten und Lernen in den Unternehmen künftig aussehen?**

**PROF. DR. WERNER SAUTER** Im Jahr 2015 wurden gerade mal 20 Prozent der betrieblichen Wertschöpfung mithilfe von digital unterstützten Systemen erarbeitet, im Jahr 2020 werden es 80 Prozent sein. Dies zeigt die Wucht der vierten industriellen Revolution, häufig auch als Industrie 4.0 und



**PROF. DR. WERNER SAUTER** ist Bankkaufmann und Diplom-Volkswirt. Er wurde zum Thema „Vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter“ in Pädagogischer Psychologie promoviert, war unter anderem als Berufsschullehrer und als Leiter der Personalentwicklung tätig. 2008 gründete er die Blend Solutions GmbH in Berlin, die für Unternehmen innovative Lernarrangements entwickelt und implementiert.

Arbeiten 4.0 bezeichnet. Davon sind, im Unterschied zu den vorangegangenen Revolutionen, sämtliche Ebenen im Unternehmen betroffen. Die Digitalisierung zwingt zum Umdenken und zum Nutzen neuer Technologien. In der Konsequenz müssen sich auch die Lernsysteme verändern

**Welche Faktoren für erfolgreiches Lernen können aus der neuesten Forschung der Neurowissenschaften abgeleitet werden?**

**PROF. DR. JOHN ERPENBECK** Aufgrund vieler Untersuchungen wissen wir heute, dass unser Gehirn gänzlich anders arbeitet, als die klassische Aus- und Weiterbildung bisher angenommen hatte. Menschen Wissen quasi einzutrichtern und dann zu erwarten, dass dieses am Arbeitsplatz angewendet wird, funktioniert nicht. Wissen ist eine konstruktive Leistung und lässt sich in dem Sinne nicht vermitteln. Wissen kann nur jeder bei sich selbst aufbauen. Daher ist es kein Wunder, dass Weiterbildungsseminare oft ihren Zweck verfehlen. Man kann hoch qualifiziert sein – und trotzdem keine Kompetenzen entwickeln.

**Wie definieren Sie Kompetenzen?**

**ERPENBECK** Kompetenz bedeutet, mit dem erworbenen Wissen fähig zu sein, selbstorganisiert und kreativ in Arbeitsprozessen, insbesondere auch in zukunfts-offenen Herausforderungen, tätig zu werden. Angesichts der Geschwindigkeit, mit der heute Innovationen stattfinden, wird dies immer wichtiger. Kompetenzen können nicht gelehrt, sondern nur selbstorganisiert beim Bewältigen realer Herausforderungen aufgebaut werden. Wie

wir es im Buch beschreiben, schließen dabei Werte die Lücke zwischen Kenntnissen einerseits und dem Handeln andererseits. Lernen wird in Zukunft von Selbstorganisation geprägt sein, von der Fähigkeit, Umgebung aufzunehmen und von innen heraus neue Lösungen und neue Ideen sowie neues Handeln zu produzieren. Dies stellt das klassische Bild der Weiterbildung auf den Kopf. Werte müssen zum Bestandteil eigener Emotionen und Motivation gemacht werden, damit sie wirken. Wissen im engeren Sinne kommt ohne Kompetenzen und Werte aus. Kompetenzorientierte Lernarrangements umfassen neben Wissen auch Werte, Regeln, Normen und Erfahrungen. Auch Gefühl, Intuition und Kreativität spielen eine entscheidende Rolle im Umgang mit Wissen.



WERNER SAUTER / JOHN ERPENBECK (HG.) ▶

**Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz.**  
Bausteine einer neuen Lernwelt.

Schäffer-Poeschel, 2017, 480 S., 69,95 €  
ISBN 3-7910-3793-6

## LERNEN ON DEMAND

### Welches sind die wichtigsten Stufen zur Kompetenzentwicklung im Netz?

**SAUTER** Wir müssen uns von der Illusion verabschieden, man könne die Menschen belehren. Aber Menschen sind lernfähig, und der Ansatz neuer Lernsysteme liegt darin, das Lernen möglich zu machen und professionell zu begleiten. Wir benötigen deshalb einen Wandel von der „Belehrungsdidaktik“ zur Ermöglichungsdidaktik. Professor Rolf Arnold beschreibt in unserem Handbuch diesen Lernansatz ausführlich. Daraus leitet sich in der Bildungspraxis die Notwendigkeit ab, einen Ermöglichungsrahmen für eine personalisierte Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Dort findet der Lerner alle Tools zur Planung seiner individuellen Lernprozesse sowie zur Kommunikation mit Lernpartnern und Kollegen, alle erforderlichen Lernprogramme und inhaltliche Quellen sowie Feedbacksysteme.

### Damit sind wir beim Lernen im Netz?

**SAUTER** Soziale Medien wie Wikis, Blogs oder Workpads ermöglichen es, online kollaborativ miteinander reale Herausforderungen zu bearbeiten, mit anderen im Netz Problemlösungen zu entwickeln und dabei tatsächlich Kompetenzen selbstorganisiert aufzubauen. Inhalte werden nicht mehr im Sinne von Vorratslernen gepaukt. Das gesamte Wissen, das für die Praxisaufgaben erforderlich ist, wird mit den Methoden des Microlearning in viele kleine Module zerlegt und kann individuell, sogar mobil, bei Bedarf abgerufen werden. So haben wir nicht mehr wenige große Lernprogramme für alle, sondern viele kleine, problemorientierte Lernprogramme, die bedarfsgerecht genutzt werden können.

### Müssen wir unseren Wissensbegriff überdenken?

**ERPENBECK** Die gedankliche Verkürzung des Lernens auf die Aneignung von Sach- und Fachwissen, von Fertigkeiten und Qualifikationen ist eine folgenschwere Bürde für unser heutiges Lern- und Zukunftsverständnis. In fast allen Schulen findet diese „Vermittlung“ von Wissen in diesem engeren Sinne anstelle von Kompetenzentwicklung statt. Dies ist insofern eine Katastrophe, als die gegenwärtig praktizierte Art der Wissensvermittlung an Handlungsfähigkeit wenig bringt. Für die Kompetenzentwicklung benötigen wir vielmehr einen Wissensbegriff im weiteren Sinne, der entsteht, wenn die Menschen Informationen wahrnehmen, bewerten und mit subjektiven Erfahrungen in Beziehung setzen, also um Regeln, Werte, Normen und Erfahrungen, aber auch Emotionen und Motivationen erweitern. Eltern können die negativen Folgen der Beschränkung auf Wissen im engeren Sinne bei ihren Kindern sehr gut beobachten, wenn in der Schule der Fachunterricht einsetzt. Kinder, die bis dahin neugierig, interessiert und aktiv waren, schalten ab, wenn ihnen plötzlich ein Stoff eingetrichtert wird, der nur äußerst begrenzt etwas mit ihrer Lebenswirklichkeit zu tun hat. Dies setzt



**PROF. DR. JOHN ERPENBECK** wurde als Biophysiker promoviert und habilitierte sich als Wissenschaftsphilosoph. Er ist seit Juni 2007 Professor am Lehrstuhl für Kompetenzmanagement an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin.

sich leider auch an den Universitäten fort. In Massenvorlesungen fliegt der Stoff nur so über die Köpfe der Studenten hinweg. Wirkliche Kompetenzen entwickeln sich dann erst zu Beginn der Berufstätigkeit mit den praktischen Herausforderungen.

**SAUTER** Untersuchungen über die Umsetzung von Wissen in praktische Lösungen am Arbeitsplatz zeigen, dass lediglich sieben bis acht Prozent dessen, was in Seminaren gelehrt wird, am Arbeitsplatz auch angewandt werden kann. Es wird überwiegend Wissen gepaukt und vor den Prüfungen auswendig gelernt, das zum größten Teil nicht benötigt und danach schnell wieder vergessen wird.

#### **Umso wichtiger wird die Rolle des Unternehmens für die Kompetenzentwicklung. Was zeichnet eine lernende Organisation aus?**

**SAUTER** Mitarbeiter lernen nicht mehr fremdbestimmt, sondern selbstorganisiert, wenn sie eine Herausforderung zu bewältigen haben, und nicht, wenn zufällig ein Seminar angeboten wird. Auch Führungskräfte, Dozenten und Ausbilder müssen ihre Rolle überdenken und fortan als Entwicklungspartner ihrer Mitarbeiter oder als professioneller Lernbegleiter fungieren und befähigt werden, den Ermöglichungsrahmen zu gestalten und ständig zu optimieren.

#### **Das geht ja nicht von heute auf morgen.**

**SAUTER** Wir empfehlen, solche Prozesse zu starten, indem in einem Veränderungsprojekt Vertreter aus allen Bereichen des Unternehmens eingebunden werden, um eine zukunftsorientierte Lernkonzeption für das Unternehmen zu entwickeln. Zu Beginn müssen vor allem die Kompetenzen der Learning Professionals, also der Bildungsplaner und Lernbegleiter, aufgebaut und gestärkt werden.

#### **Welchen Stellenwert nehmen digitale Medien in den neuen Lernprozessen ein?**

**ERPENBECK** Die Veränderung der Lernsysteme und damit unserer Auffassung von Wissen würde, angesichts neuer Forschungen, auch ohne die Digitalisierung einsetzen. Im Grundsatz ist diese Entwicklung nicht auf die Digitalisierung begrenzt. Aber die Digitalisierung gibt dieser Entwicklung einen ungeheuren Geschwindigkeitsschub, der es unvermeidbar macht, tatsächlich mit diesen neuen technologischen Lernmethoden zu arbeiten. Bisher

ist man mit klassischen Lernverfahren in Verbindung mit Lernen am Arbeitsplatz noch einigermaßen über die Runden gekommen. Die Digitalisierung erfordert es, schnell, spontan und selbstorganisiert am Arbeitsplatz und im Netz lernen und handeln zu können. Auswendig gelerntes Fachwissen ist bei Weitem nicht mehr ausreichend.

#### **All dies macht eine Kompetenzmessung umso schwieriger. Darauf gehen Sie in einem weiteren Buch genauer ein, das ebenfalls in diesen Tagen erscheint.**

**ERPENBECK** In dem Handbuch Kompetenzmessung, welches ich zusammen mit Werner Sauter und Sven Grote herausgegeben habe und das jetzt in dritter Auflage erscheint, haben wir 40 nachvollziehbare Beispiele zur Kompetenzmessung aus Unternehmen zusammengetragen, ausgehend von der Frage: Wie tragen Messverfahren dazu bei, dass eine selbstorganisierte und kreative Fähigkeit auch tatsächlich gemessen werden kann?

#### **Haben Unternehmen inzwischen den Wechsel von einer wissenszentrierten Sicht zu einer kompetenzzentrierten Sicht vollzogen?**

**SAUTER** In mittelständischen Unternehmen hat sich bis auf wenige Ausnahmen kaum etwas verändert. Dort herrschen weiterhin tradierte Lernsysteme wie Seminare mit Frontalunterricht, teilweise mit interaktiven Übungen und Fallstudien, vor, in denen vor allem Wissen „vermittelt“ und Qualifikationen entwickelt werden. Dagegen ist in den meisten Großunternehmen das Thema Kompetenzen in den Vordergrund gerückt und innovative Lernformen wie Blended Learning werden zum Standard. Wir erklären uns dies damit, dass größere Unternehmen den Veränderungsdruck, der von der Digitalisierung ausgeht, stärker spüren als kleinere Unternehmen. Noch!

#### **Vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führte Sabine Schritt.