

Erfolgreiche Kooperation und Zusammenarbeit

Die digitale Transformation demokratisiert

Die historische Trennung der verschiedenen Bildungssysteme in politische Bildung, schulisches Lernen und berufliche Qualifikation beruht auf Bildungsvorstellungen und Organisationsstrukturen, die sich während der industriellen Revolution herausgebildet haben. Die digitale Transformation hebt die damit verbundene Trennung auf, weil in den Organisationen demokratische Formen der Zusammenarbeit notwendig werden.



Autor |
Dr. Alexander Klier, Social Learning Consultant bei der Firma Beck et al. Services in München, Lehrbeauftragter an der Hochschule München zu Themen der digitalen Transformation und des gesellschaftlichen Wandels. Das Thema „Digitale Plattformen und ihr didaktischer Einsatz im Rahmen der betrieblichen Aus- und Fortbildung“ beschäftigt ihn ganz persönlich.

alexander.klier@bea-services.de

Blog: www.alexander-klier.net/blog

Die Einführung allgemeinbildender Schulen für die gesamte Bevölkerung war eine enorme und befreiende Innovation. Von

vornherein war klar, dass in den Schulen explizit auf die spätere Welt des Arbeitslebens in Fabriken und tayloristischen Organisationen vorbereitet werden sollte (vgl. hierzu Faulstich 2009), was auch für die Ausführung von Tätigkeiten galt. Der Bauplan damaliger Fabrikorganisationen, speziell aber der bewussten Trennung von Hand- und Kopfarbeit, wurde schulisch in der gesamten Struktur vollzogen. Im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung wiederum waren Qualifikationen, die verwertbare Arbeitsinhalte bezeichnen, die man typischerweise über das „Imitatioprinzip“ (Richter 2009, S. 18) – also anschauen, nachahmen und gewöhnen – erlangte, der entsprechende Ausdruck dafür.

Kennzeichen beruflicher Qualifikation

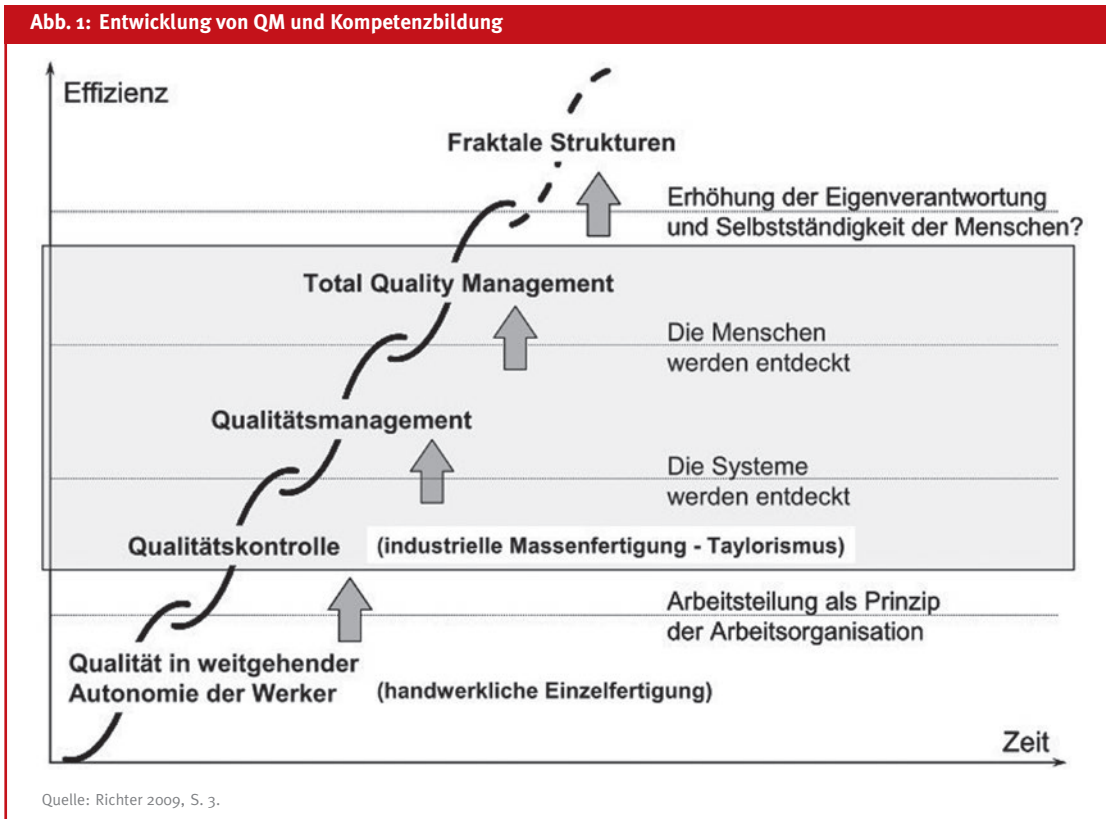
Zentrales Kennzeichen beruflicher Qualifikationen, die auf hierarchisch vorgegebener und damit inhaltsarmer Arbeit beruhen, ist, dass weder eigenständiges Denken im Sinne einer kreativen Problemlösung noch gar Kommunikation im Sinne eines gegenseitigen Aus- und Verhandels, beispielsweise zum Überzeugen von einer Idee, gebraucht wird. Eine zentrale Veränderung setzte dadurch ein, dass Unternehmen, beispielsweise aufgrund von Systemen des Qualitätsmanagements (siehe Abbildung 1), oder weil sie verstärkt Projektarbeit initiierten, zu einer Orientierung an Prozessen übergingen. Dadurch wurde beispielsweise das ganzheitliche Erfassen von Arbeitsprozessen für das kon-

krete Arbeitshandeln entscheidend. Gleichzeitig lösten sich damit die Arbeitsinhalte von (hierarchischen) Funktionszuschreibungen und den entsprechenden Qualifikationsanforderungen und verlagerten sich in den Bereich von Kommunikation und Aushandlung innerhalb von Teams.

Damit stecken bereits in der Prozessorientierung die ersten entscheidenden Anlässe für ein völlig neues Verständnis von beruflicher Bildung: Die hierfür zu erwerbenden Kompetenzen sind, im Gegensatz zu reinen Qualifikationen, nicht auf betriebliche Verwertung eingrenzbare. Sie führen im Normalfall auch zu einer Persönlichkeitsbildung im klassischen bildungstheoretischen Sinn, weil beispielsweise die Voraussetzung, Konflikte in Projekten und Teams demokratisch und gewaltfrei zu lösen, die Kompetenz der Mitbestimmungsfähigkeit bei den einzelnen Akteuren herausbildet.

Demokratiekompetenzen sind lernbar

Die Rückseite der Qualifikationsmedaille, also all die Dinge, die Menschen wissen müssen, um das gemeinsame Zusammenleben zu regeln, wurde immer schon der politischen Bildung zugeschlagen (vgl. Hufer 2016). Als besonders problematisch erwies sich hier wiederum der Umstand, dass diese Form von Bildung systematisch aus der Wirtschaft, genauer: aus Unternehmen und den Arbeitsplätzen darin, herausgehalten wurde. So ist „die Systemstruktur des Bildungswesens in Deutschland grundlegend von einem Dualismus zwischen ‚beruflicher‘ und ‚politischer‘ Bildung durchzogen“ (Faulstich 2009, S. 6).



In Deutschland wurde politische Bildung weiter auf die Kenntnis politischer Institutionen und formaler demokratischer Verfahren reduziert. Im internationalen Diskurs wurde demgegenüber eher zur Befähigung zum bürgerlichen Engagement gebildet. Versteht man Politik in demokratisch verfassten Staaten tatsächlich im weiten Sinn als Gestaltung des gemeinsamen Zusammenleben in einer Gemeinschaft durch die kommunikative Ausgestaltung des Alltagslebens, dann rücken der gewaltfreie Austausch und die konsensuelle Klärung widerstreitender Interessen durch gemeinsames Lernen und soziale Reflexion in den Vordergrund.

Als Reflexionsmöglichkeit auf konfliktbehaftete Zusammenhänge bei gleichzeitiger Beteiligung an Entscheidungsprozessen wird durch das explizite exemplarische Aufgreifen von Widersprüchen der unterschiedlichen Interessen und Meinungen Demokratiebildung ermöglicht. Um zu einer echten Kompetenz (Schlüsselqualifikation) zu werden, müssen in diesem Bereich aber auch „die habituellen Einstellungen, Bereitschaften und sozial-emotionalen Bindungen [...]

gefördert werden“ (Lange/Himmelmann 2007, S. 9). In diesem bildungstheoretischen Sinne wird Demokratie dann „nicht nur als Systembegriff (Regierungsform), sondern auch als alltägliche[...]r] Handlungs- und Verhaltensbegriff“ sowie als soziale Idee aufgefasst (Himmelmann 2005, S. 12).

Zentral ist eine Übertragung auf den Bereich der betrieblichen Aus- und Fortbildung, dass Lerninhalt und Struktur der Vermittlung der Inhalte in diesem Fall zusammenwirken müssen. Mit anderen Worten: Demokratiekompetenzen sind in dem Sinne nicht lehrbar, sondern nur im Rahmen entsprechender Settings lernbar.

Mediennutzung ist soziales Handeln

Im Rahmen der digitalen Transformation, genauer der sozialen Kollaboration, wird in der Arbeitswelt die Ausklammerung von Demokratiekompetenzen deshalb immer fragwürdiger, weil diese die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel darstellen. Dabei kann die digitale Transformation unter zwei

Literatur |

Arnold, P./Weber, U.: Die „Netzgeneration“. Empirische Untersuchungen zur Mediennutzung bei Jugendlichen. Frankfurt 2013

Dücker, S.: Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter. Wikibuch unter https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter. Nürnberg 2017

Faulstich, P.: „Berufliche“ und „Politische“ Bildung oder aber „Bildung“? In: AdB (Hrsg.): Perspektiven der Arbeitswelt als Thema Politischer Bildung, Heft 1–2009, S. 6–13. Berlin 2009

Himmelmann, G.: Was ist Demokratiekompetenz? Ein Vergleich von Kompetenzmodellen unter Berücksichtigung internationaler Ansätze. In: Edelstein, W./Fauser, P. (Hrsg.): Beiträge zur Demokratiepädagogik. Berlin 2005

Hufer, K.-P.: Politische Erwachsenenbildung. Bonn 2016

Klier, A.: Kollaborative Führung und Partizipation (Teil 1). Blogbeitrag unter: <https://www.bea-services.de/blog/kollaborative-fuehrung-und-partizipation-teil-1>. München 2015

Klier, A.: Der Stuhlkreis wird digital. Von der Bedeutung digitaler Lernmethoden für die Personalentwicklungsabteilungen. In: Handbuch PersonalEntwickeln, Ergänzungslieferung Nr. 218. Neuwied 2017

Krüger, J./Soest, M./Kunstmann, T./Segelke, L.: Mikropolitik in modernen Organisationsarchitekturen. Bremen 2003

unterschiedlichen Facetten betrachtet werden: einer rein technischen Sicht, in der es um vielerlei digitale Tools und Anwendungen geht, oder einer soziokulturellen Ebene, in der es darum geht, was mit den digitalen Anwendungen bezüglich der Zusammenarbeit im Organisationskontext gemacht werden kann.

Immer mehr stellt sich heraus, dass eine technostrukturelle Sicht nicht ausreicht, die digitale Kollaboration im Unternehmen zu vollziehen. Mit anderen Worten: Die digitale Transformation greift erst dann in der Organisation, wenn sich die dazugehörige Soziokultur verändert, indem beispielsweise die realen Arbeitsprozesse auf die neuen Prinzipien und Möglichkeiten hin angepasst werden. Ähnlich wie bei Untersuchungen zur „Netzgeneration“ ergibt sich so, dass dies in jedem Fall einen Bereich gemeinsamen Handelns und Entscheidens in Organisationen darstellt, weil „Mediennutzung immer soziales Handeln ist, das von verschiedenen soziokulturellen Faktoren beeinflusst wird und in einem komplexen Zusammenspiel von Subjekt und Technologien entsteht“ (Arnold/Weber 2013, S. 3).

Führungskräfte demokratisch wählen?

Der entscheidende Schub im Rahmen der digitalen Transformation ergibt sich daraus, dass beispielsweise agile Arbeitsformen dazu führen, die Entscheidungskompetenz dahin zurück zu verlagern, wo sie notwendigerweise vorhanden sein muss: auf die betriebliche Mesoebene. Genauer: zurück zu den ausführenden Teams und agierenden Projekten.

Es macht beispielsweise innerhalb der Methodik des Scrum, die im Rahmen der agilen Softwareentwicklung entstanden ist, überhaupt keinen Sinn, dass es hier einen fachlichen Vorgesetzten gibt, der die Entscheidungen trifft, die dann im Team auszuführen sind. Das Team selbst entscheidet, wie es beispielsweise mit der Entwicklung der Software weitergeht, auf welche Ressourcen es dabei zurückgreifen kann, und das in ständiger und enger Interaktion mit dem Kunden. Eine konsequente Folge davon ist, sich zu überlegen, ob nicht die verschiedenen Rollen, die sich in agilen Projekten ergeben, durch eine Abstimmung bei den Betroffenen besetzt werden. Das ermöglicht es, die vielfältig vorhandenen Kompetenzen bestmöglich zu nutzen, führt aber konsequenterweise zu der

Frage, ob nicht auch Führungskräfte in den Unternehmen demokratisch gewählt und nicht mehr hierarchisch bestimmt werden (Lautenbacher/Klier 2017).

Effizienzfaktor „demokratische Bildung“

Durch die Brille der politischen Bildung betrachtet, entsteht im Rahmen der digitalen Transformation auf der Mesoebene der Teams und Projekte ein politischer Raum (im Sinne von gemeinsam beziehungsweise öffentlich), in dem verschiedene Interessen (reflexiv) abgewogen und/oder über die richtige Strukturierung der Entscheidungsprozesse gemeinsame Strategien entwickelt werden müssen.

Seine Vollendung findet dieser Prozess beim Einsatz von digitalen Plattformen, weil nun noch die Elemente von Transparenz, Offenheit und Vertrauen im Rahmen der entsprechenden Communities dazukommen. Ansonsten funktioniert eine soziale Kollaboration nicht.

So treffen sich aktuell verschiedene Strömungen, die es nahelegen, von der politischen Bildung hin zum Erlernen von Demokratiekompetenzen auch in der Arbeitswelt überzugehen, weil Demokratiekompetenzen mittlerweile extrem wichtige Schlüsselqualifikationen darstellen. Mit anderen Worten: Im Bereich von agiler Arbeit und kollaborativer Zusammenarbeit wird demokratische Kompetenzbildung plötzlich ökonomisch produktiv und zu einem Effizienzfaktor.

Weil sich das auch in entsprechenden beruflichen Lerninhalten niederschlagen muss, hat die digitale Transformation ganz gewaltige Rückwirkungen auf die traditionell auf Qualifikation ausgerichtete betriebliche Aus- und Fortbildung. Die Rückwirkungen reichen bis in den Personalentwicklungsbereich hinein und betreffen nicht nur die Inhalte, sondern zuallererst die Art und Weise, wie ein Corporate Learning (Dücker 2017) bisher organisiert ist. Neben der Partizipation am Lernprozess bedeutet das vor allem auch hier eine Rückkehr zum sozialen Kontext des Lernens und die Partizipation der Betroffenen (Social Learning).

Partizipation ermöglichen

Gestützt auf den digitalen Arbeitsplatz, wird das Team oder die Community zu einem Ort, an dem Partizi-

pation ermöglicht werden kann. Entscheidend für die Herausbildung solcher Kompetenzen ist dabei, dass es sich tatsächlich um Möglichkeiten handeln muss, an organisationalen Entscheidungen mitzuwirken. So gesehen entwickelt sich die Partizipationsfähigkeit durch eigene Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der beruflichen Lebenswelt.

Geht man weiter davon aus, dass ein wichtiger Teil der Persönlichkeitsbildung von Menschen über die Arbeit und ihre konkrete Ausgestaltung auf der betrieblichen Ebene stattfindet, dann ergibt sich daraus recht unmittelbar, dass Demokratie eben auch eine besondere Form der kollektiven Zusammenarbeit darstellt. Dann ist Arbeit aber nicht nur eine bloße Verdienstmöglichkeit für das physische Überleben oder die soziale Absicherung.

Auch für das damit verbundene Lernen gilt: Das effektivste Lernen findet immer dann statt, wenn die Betroffenen erfahren, dass ihre Vorstellungen realisierbar sind und ihre Meinungen gefragt sind. Genau deshalb kann man „erkennen, wie hier heute an vielen Stellen die Anforderungen der Arbeitswelt umschlagen in Anforderungen an die freie Entwicklung der Persönlichkeit“ (Richter 2009, S. 23).

Demokratie als Arbeits- und Lernform

Um Demokratie als etwas Selbstverständliches im eigenen Arbeitshandeln zu begreifen muss sie als Wert auch im individuellen Leben eine wichtige Rolle spielen. Dies wiederum ist nur dann zu ermöglichen, wenn Demokratie ganz konkret am Arbeitsplatz und in den digitalen Communities er- und gelebt werden kann. Erst dann wird Demokratie und demokratisches Verhalten sowohl Teil der individuellen Entwicklung, als auch Ausdruck einer Lebens- und vor allem Arbeitsform. „Eigenes Denken, ehrliche Kritik und Selbstverantwortung – in der bisherigen Geschichte des Unternehmens beispielsweise ungern gesehen und nicht gefördert – sind jetzt [...] gewünscht und notwendige Voraussetzung, damit das Unternehmen effektiv funktionieren kann“ (Krüger et al. 2003, S. 24).

Die wichtigste didaktische Lektion daraus ist, dass eine solche Art von beruflicher Aus- und Fortbildung ebenfalls nur demokratisch, das heißt auf Augenhöhe mit den Betroffenen, organisiert werden kann, um gelernt zu werden. Inhalt und Struktur dieses Lernprozesses

müssen also kongruent sein, was im klassischen Vermitteln von Qualifikationen nicht möglich ist. Die Suche nach geeigneten Methoden und Formaten für eine solche neue Form von betrieblicher Bildung hat gerade erst begonnen. Zugleich ist diese ganz andere Vorstellung betrieblicher Bildung wohl eines der größten Handicaps für Unternehmen, weil es, beispielsweise aufgrund eines befürchteten Machtverlustes, durch massive Widerstände dagegen gibt.

Digitale Demokratie

Der digitale Wandel braucht selbstbestimmte und befähigte Beschäftigte für eine aktive Ausgestaltung. Es ist somit kein Zufall, dass sich im Rahmen der digitalen Transformation Diskussionen um demokratische Unternehmen (Zeuch 2015), den Abbau von Hierarchien im Sinne eines Abbaus von Machtstrukturen (Klier 2015, Lautenbacher/Klier 2017) sowie ganz generell demokratische Vorstellungen einer kollegialen Organisation von Unternehmen ergeben (Oesterreich/Schröder 2016). Als Wert und Idee einer neuen Form von Zusammenarbeit werden Selbstbestimmung, Augenhöhe und vor allem demokratische Wahlen von Führungskräften auch im Bereich der Personalentwicklung eingefordert und stellenweise schon umgesetzt (Klier 2017).

Pädagogisch betrachtet, bietet eine demokratische Kompetenzbildung über digitale Communities die Chance zu einem „expansiven Lernen“ (Holzkamp), das heißt einer Ausweitung auf politisches Handeln und das demokratische Engagement in der Gesellschaft ganz allgemein – und vice versa.

Im Sinne von Hegels List der Vernunft gesprochen: Die vormals strikte Trennung zwischen beruflicher Qualifizierung und politischer Allgemeinbildung wird aufgehoben und Demokratiebildung auf eine qualitativ neue Stufe gebracht, weil es ökonomisch und digital die erfolgreichere Form von Kooperation und Zusammenarbeit ermöglicht. Prozessual müssen sich dazu die Lernmöglichkeit parallel und dauerhaft in den betrieblichen Strukturen als Option zeigen, es darf also nicht zufällig sein, demokratiekompetent das eigene Handeln erweitern zu können. Eine solche Konvergenz entwickelt sich wiederum nicht von alleine, sie bedarf gezielter Gestaltungsansätze im Bereich der beruflichen Weiterbildung. ■■■

Fortsetzung Literatur |
Lange, D./Himmelmann, G.: Demokratisches Bewusstsein und Politische Bildung. In: dies. (Hrsg.): Demokratiebewusstsein. Interdisziplinäre Annäherungen an ein zentrales Thema der Politischen Bildung. Wiesbaden 2007
Lautenbacher, S./Klier, A.: Wozu Digital Leaders? Ein Beitrag gegen den Strich. Blogbeitrag unter: <https://www.bea-services.de/blog/wozu-leader>. München 2017
Oesterreich, B./Schröder, C.: Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München 2016
Richter, A.: Bildung – Kompetenzen – (extrafunktionale und Schlüssel-)Qualifikationen. Aufsatz verfügbar unter: https://home.ph-freiburg.de/richter01fr/RI_Bildung_Kompetenz_%28Schl%C3%BCssel%29Qualifikation.pdf. Freiburg 2009
Zeuch, A.: Alle Macht für Niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Hamburg 2015