

Didaktische Datenbank  
Philosophie • Design • Nutzen

Gefördert mit Mitteln des:



Projektpartner:

**DAIMLERCHRYSLER**  
Business Unit Mercedes-Benz Trucks  
Engines Mannheim



Betriebsrat Mannheim  
IG Metall Vorstand, Frankfurt



## **ARBEITEN UND LERNEN IM FACHBEREICH**

### **Didaktische Datenbank**

#### **Philosophie • Design • Nutzen**

Vorwort	3
Was ist eine „didaktische Datenbank“	4
Lernkultur	8
Lernen durch Handeln, aus Fehlern	9
Bedeutung der Kompetenzfragen	10
Der Mensch lernt ganzheitlich	11
Was hindert uns daran, ganzheitlich zu lernen?	12
Das Handlungskompetenzmodell	13
Handlungskompetenzmodell und Anforderungsprofil	17
Die Ankerplatztheorie und die Theorie der Netzbilder	18
Lernen als anschauliches Strukturieren von Informationen - Die Netzbild-Methode	22
Thesen zum Zusammenhang von „Bildung“, „Erziehung“, „Persönlichkeitsentwicklung“ und Führungskultur im Unternehmen	24
Ansprechpartner	28



## Vorwort

Didaktik ist die Kunst, natürliche Lernprozesse von Menschen zu gestalten. Datenbanken sind elektronisch organisierte Medien, die dazu dienen, digitalisierte Informationen zu speichern. In diesem Sinne sind Datenbanken Instrumente, die im Rahmen komplexer didaktischer Prozesse einen begrenzten Stellenwert haben. Sie sind vorzügliche Speichermedien für multimedial verfasste Informationen. Sie haben insofern keinen „Eigenwert“. Es hängt vielmehr von der didaktischen Philosophie, den kreativen Kräften der an dem Lernprojekt Mitwirkenden, die für die Gestaltung von Lernprozessen aufgewendet werden kann, ab, welchen Beitrag Didaktische Datenbanken für die Entwicklung und Förderung der Handlungskompetenzen von Menschen in beruflichen und außerberuflichen Aufgabenfeldern leisten können. Dieser Gedankengang soll deutlich machen, dass oftmals vorgetragene allzu optimistische Prognosen über die didaktischen Chancen elektronischer Medien, die unter dem Stichwort „e-Learning“ zusammenzufassen sind, in kritischer Sicht einer Lernphilosophie, die sich an der „Lernnatur“ des Menschen orientiert, nicht zutreffend sein können und - wie viele praktische Erfahrungen und systematische Evaluationen zeigen - nicht zutreffend sind.

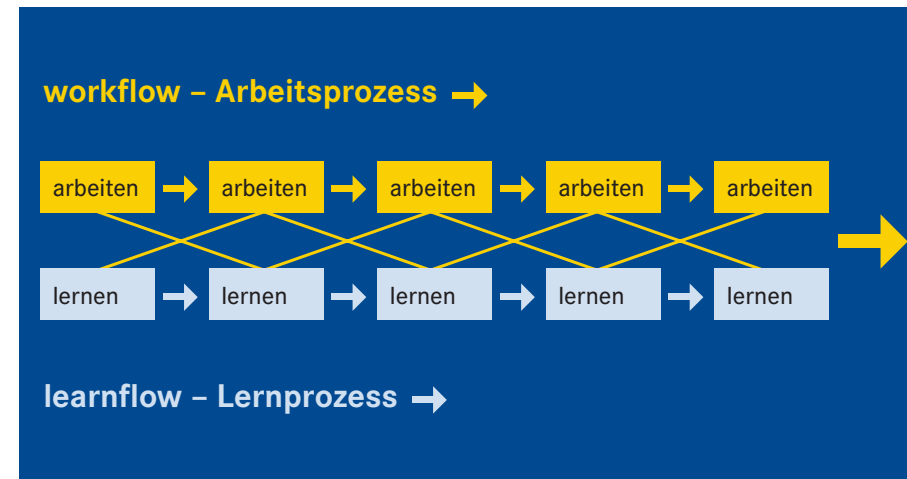
## Was ist eine „Didaktische Datenbank?“

### Didaktische Datenbanken

- vernetzen Arbeits- und Lernprozesse. Arbeitsplätze werden zu Lernplätzen.
- sind intelligente Medien ganzheitlicher Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz.
- sind Werkzeuge selbstgesteuerten und selbstverantwortlichen Lernens.
- sind Schnittstellen zu anderen IT-Medien oder zu integrierten Modulen.
- werden von den Ausbildern und Auszubildenden selbst entwickelt und aktualisiert.
- verändern die Rolle des Ausbilders: Die Rolle des „Beibringers“ verändert sich zur Rolle des „Coach“.
- sind „computergesteuerte Wissensmanagement-Systeme von unten“.
- werden von den „Experten“ vor Ort befüllt.
- halten des „Know-how“ im Unternehmen.
- sind Medien, mit denen die natürlichen Formen des Lernens nicht abgeschafft, sondern unterstützt werden.

Wir lernen am besten, indem wir handeln und indem wir handeln, lernen wir. Dieser Grundsatz gilt in allen menschlichen Lebensphasen. So entwickeln Menschen, die über einen längeren Zeitraum komplexe berufliche Aufgaben bearbeiten, in der Regel eine zunehmende individuelle „Handlungskompetenz“. In einer ersten Annäherung an die

Bedeutung „Didaktischer Datenbanken“ geht es darum, diese individuell erworbenen Handlungskompetenzen über das Medium einer „Datenbank“ anderen zugänglich zu machen. Hierbei orientieren wir uns an den konkreten Arbeitsabläufen in bestimmten beruflichen Handlungsfeldern. Jeder Arbeitsprozess besteht aus einer zeitlichen Abfolge von einzelnen Arbeitsschritten, „workflow“ genannt. Arbeiten und Lernen sind bekanntlich zwei vernetzte Phänomene. Vor diesem Hintergrund liegt es geradezu auf der Hand, mit dem „workflow“ einen „learnflow“ systematisch zu verbinden. Diese systematische Phänomenkombination ist die entscheidende lernphilosophisch vermittelte „Architektur“ der Didaktischen Datenbank.



Die räumliche und strukturelle Anordnung Didaktischer Datenbanken folgt der räumlichen und strukturellen Anordnung und Organisation der jeweiligen Arbeitsprozesse. Über einen „Server“ sind die arbeitsplatznahen Computer miteinander vernetzt. Der Arbeitende hält im Arbeitsprozess „Sichtkontakt“ mit seiner Didaktischen Datenbank.

Die Idee von Didaktischen Datenbanken gründet sich auf drei Säulen:

1. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln am Arbeitsplatz ihre Handlungskompetenz systematisch weiter.
2. Sie nutzen ein elektronisches Medium am Arbeitsplatz.
3. Sie evaluieren sich selbst in ihrem ganzheitlichen Lern-Prozess.

Als Instrumente ganzheitlichen Lernens fördern Didaktische Datenbanken selbstgesteuertes, selbstverantwortliches Lernen. Das, was jemand an Handlungskompetenzen entwickelt hat, bzw. benötigt, um die ausgewählten Tätigkeiten sachgerecht ausführen zu können, wird den einzelnen Arbeitsschritten zugeordnet. Die relationale Struktur der Datenbank eröffnet den Nutzern flexible Möglichkeiten, alle denkbaren Arbeitsabläufe und die entsprechenden Handlungskompetenzen zu dokumentieren und fortlaufend zu ergänzen.

Das entscheidende Didaktische Prinzip ist hierbei die präzise Kompetenzfrage, die den Nutzern der Didaktischen Datenbank die Chance eröffnet, die in der Datenbank bereits „gespeicherten“ Informationen über tätigkeitsspezifische Vorgehensweisen durch eigene Vorstellungen und Erfahrungen zu ergänzen. Im Gegensatz zu vielen theoretischen und konzeptionellen Ansätzen im sog. „Wissensmanagement“, steht bei der Entwicklung Didaktischer Datenbank der „Experte am Arbeitsplatz“ mit seinen individuell erworbenen „Handlungskompetenzen“ im Mittelpunkt.

Die Didaktische Datenbank verfügt über drei Zugangsebenen:

1. User können alle Informationen nutzen und neue in dafür vorgesehene Datenfelder eingeben.
2. Führungskräfte können spezifische Veränderungen durchführen und aktuelle Informationen vermitteln.
3. Administratoren haben Zugriff auf alle Dokumente, Funktionen und Strukturen der Datenbank, um diese regelmäßig zu pflegen.

Der jeweilige Zugang wird über Passwörter gesteuert.

## Lernkultur

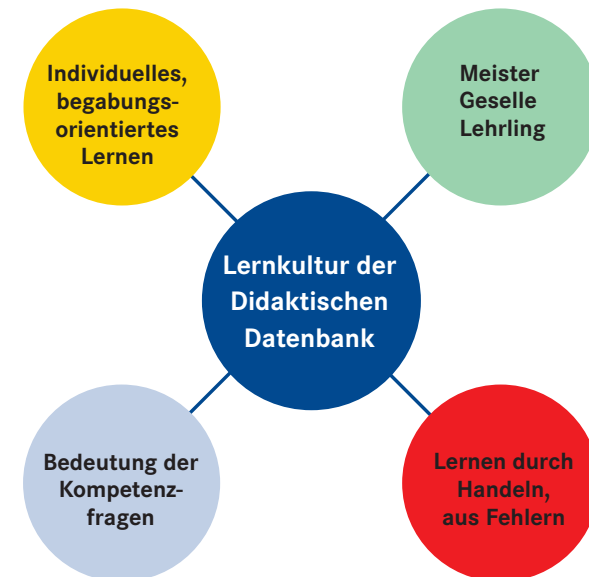
Didaktische Datenbanken sind Instrumente ganzheitlichen Lernens am Arbeitsplatz und dienen der Entwicklung individueller Handlungskompetenzen und fördern unternehmensspezifische Lernkulturen.

Uns Menschen kennzeichnet die Fähigkeit, individuell, begabungsorientiert zu lernen, d.h. Handlungskompetenzen für konkrete Aufgabenstellungen zu entwickeln. Menschen sind also von Natur aus lernfähig.

Das „dreidimensionale“ didaktische, kulturübergreifende Grundmodell menschlichen Lernens besteht in dem handlungsorientierten Zusammenwirken dreier typisierter Lern-Rollen: Meister, Geselle, Lehrling. Dieses didaktische Konzept ist seit Menschengedenken das erfolgreichste in allen bedeutsamen Kulturen, die sich über Jahrhunderte hinweg über diesen Lern-Rollen-Typus erhalten konnten, indem sie ihre traditionellen, kulturspezifischen Handlungskompetenzen weitervermittelten. Eine entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung von Didaktischen Datenbanken ist die Organisation von Kleingruppenarbeit und Teamarbeit, um dieses „dreidimensionale“ didaktische Konzept lernkulturell zu nutzen.

### Lernen durch Handeln, aus Fehlern

Wir Menschen lernen von Kindesbeinen an das meiste durch Handeln, bei dem wir in der Regel auch Fehler machen. So lernen wir Laufen durch Hinfallen, also gleichsam durch Fehler. Die im konkreten beruflichen Handeln entwickelte individuelle Handlungskompetenz, die individuellen Erfahrungen, werden über die Didaktischen Datenbanken gesichert und für andere verfügbar gemacht.



### Bedeutung der Kompetenzfragen

Um Gelerntes zu reflektieren, werden in der Didaktischen Datenbank für den Nutzer Fragen zu den einzelnen Kompetenzen angeboten. Fragen sind „natürliche“ Anreize, individuelle Antworten zu finden. Das Finden von Antworten wird durch konkretes Ausprobieren und Handeln gefördert. Die Antworten können mit dem Lernbegleiter ausgewertet werden. Über diesen Weg entwickeln sich individuelle Handlungskompetenzen. Im Gegensatz zur sog. Lernziel-Didaktik, bei der „Lernziel-Antworten“ in Form von Aussagesätzen im Mittelpunkt stehen, sind tätigkeitsbezogene, situative Kompetenzfragen, die sich auf den jeweiligen „workflow“ beziehen, eine didaktisch-instrumentelle Säule im Rahmen der Organisation Didaktischer Datenbanken und deren Lernkultur.



## Der Mensch lernt ganzheitlich

- 1. Lernen zu planen und zu organisieren setzt vielfältige Einsichten und Kenntnisse über das Wesen des Menschen und seine personale Entwicklung voraus.
- 2. Die personale Entwicklung ist als fundamentaler, unaufhörlicher, ganzheitlicher Lernprozess zu deuten. Ganzheitlich deshalb, weil alle Kräfte menschlichen Geistes auf Entwicklung und Entfaltung, auf ein zunehmendes Existieren hin angelegt sind.
- 3. Dieses Sein und Werden des Menschen vollzieht sich in Situationen.
- 4. Pädagogisch zu handeln heißt, Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass pädagogische Situationen sich ereignen können.
- 5. Ganzheitlich und personal lernend ist der Mensch nicht Objekt, sondern Subjekt seiner Persönlichkeitsentwicklung.
- 6. Einer der wichtigsten Indikatoren für den Entwicklungsstand der jeweiligen Unternehmenskultur ist die Lernkultur: Sage mir, welche Lernkultur ihr habt, und ich sage dir, welche Unternehmenskultur sich bei euch entwickelt hat.



- 7. An der Lernkultur zeigt sich, ob die Führungskräfte bereit und in der Lage sind, die Potenziale der Mitarbeitenden zu entdecken, um sie durch Lernen zu fördern und dadurch einen wesentlichen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg zu leisten.
- 8. Dieser personale Entwicklungsprozess muss im betrieblichen Umfeld unter den Kriterien von arbeitsplatzbezogenen Anforderungsprofilen, in denen Fach-Methoden-, soziale/kommunikative- und personale Kompetenzen ihren Ort haben, organisiert werden. „Lernaufgaben“ lassen sich auf der Grundlage von arbeitsplatz- und berufsbezogenen Anforderungsprofilen entwickeln.

#### Was hindert uns daran, „ganzheitlich“ zu lernen?

- Die einseitige, auf das abprüfbare Wissen ausgerichtete „Lernkultur“ in unserer Gesellschaft.
- Der einseitige, auf die kognitive Informationsverarbeitung ausgerichtete Lernbegriff.
- Das funktionale „Maschinendenken“ in Wirtschaft, Industrie und Wissenschaft.

## Das Handlungskompetenzmodell

In der gegenwärtigen lerntheoretischen und didaktischen Diskussion steht erneut die zentrale Frage im Mittelpunkt, wie durch eine institutionelle Lernorganisation bei der jeweiligen Zielgruppe Handlungskompetenz im beruflichen und außerberuflichen Lebensbereich gefördert werden kann. Handlungskompetent ist ein Mensch, der in konkreten Situationen Tätigkeiten in der Weise ausführen kann, dass er selbst und entsprechende Experten mit den gezeigten Leistungen zumindest zufrieden gestellt sind.



Unübersehbar ist schulisches Lernen auf allen Ebenen wisensorientiert. Es ist der im Zuge der Aufklärungsepoche



des 17. und 18. Jahrhunderts grundgelegte, überstiegene „Glaube an die Vernunft“ und zugleich der „Glaube an das empirisch Messbare“, der eine grenzen- und kritiklose Wissenschaftsgläubigkeit bedingte, einen tiefen Glauben an die Allmacht des Wissens, das nach vernunftgemäßen, positivistisch gesetzten Spielregeln wissenschaftstheoretischer Konzepte erworben, geordnet, vermehrt wurde.

Auf der einen Seite entstanden hierdurch in vielen Lebensbereichen unübersehbare, ungeahnte, fortschrittliche, moderne, naturwissenschaftliche und technische Entwicklungsschübe in immer kürzer werdenden Zeiträumen. Auf der anderen Seite hat diese augenscheinlich faszinierende Faktizität des Fortschritts zu einer grenzen- und kritiklosen Wissensgläubigkeit geführt: Gebildet ist der Mensch in dem Maße, wie er wissenschaftlich legitimes Wissen im Kontext der jeweiligen Fachdisziplin reproduzierbar gedächtnismäßig verarbeitet hat. Schulen, insbesondere höhere Schulen und Universitäten entwickelten sich folgerichtig und vornehmlich zu Institutionen der Wissensvermittlung. Sie „qualifizieren“ Auszubildende, Schüler und Studierende für zukünftiges lebensgeschichtliches und berufliches Handeln dadurch, dass sie ihnen nach definierten wissenschaftlichen Regeln erarbeitetes Wissen über umgrenzte Ausschnitte von Wirklichkeit mit dem Anspruch höchster Aktualität didaktisch zu vermitteln suchen. Nun zeigen bereits einfache, geläufige Lebenssituationen, wie etwa das Fahrrad- oder Autofahren, dass ein noch so umfassendes, gedächtnismäßig abrufbares und wissenschaftlich legiti-

miertes „Wissen“ über alle denkbaren und tatsächlichen Vorgänge und Abläufe in diesen Handlungsfeldern völlig unzureichend ist, um als „handlungskompetenter“ Fahrer oder Autofahrer gelten zu können.

„Handlungskompetenz“ umfasst also neben dem „Wissen“ (**der fachlichen Kompetenz**), das ich für eine bestimmte Tätigkeit benötige, auch die Fähigkeit, dieses „Wissen“ in die „Tat“ umsetzen zu können, (**der Methodenkompetenz**). Auf der Grundlage eines fachlichen Durch- und Überblicks handeln zu können, bedeutet jedoch, dass ich zudem fähig und bereit bin, mit anderen zusammenzuarbeiten, mit andern zu kommunizieren (**Emotionale Kompetenz**). Selbst dieses Wissen (**Fachliche Kompetenz**), dieses Umsetzenkönnen (**Methodenkompetenz**) und dieses Umgehenkönnen mit anderen (**Emotionale Kompetenz**) reicht noch nicht aus, um eine Tätigkeit „handlungskompetent“ ausüben zu können: Dazu bedarf es in meinem Ich- oder Selbstkonzept einer mich prägenden und orientierenden Identifikation mit grundlegenden Werten und Überzeugungen, der **Persönlichen Kompetenz**. Diese ist geradezu das Fundament aller übrigen Kompetenzen. Es kann beispielsweise jemand ein noch so guter Fachmann in einem Handlungsbereich sein, fehlt es ihm an einer starken Verinnerlichung von ethischen Grundwerten und Überzeugungen, wird er trotz seines fachlichen Expertentums nicht davor geschützt sein, in konkreten Situationen verantwortungslos oder unzuverlässig zu sein. Dem Konzept der Handlungskompetenz folgt das Konzept des ganzheitlichen Lernens.

Theo Hülshoff

## Das Handlungskompetenz-Modell Dimensionen der vier Kompetenzen

im Situativen, Tätigkeitsbezogenen Anforderungsprofil STAP©Theo Hülshoff 2002



„Ganzheitlich“ kann ein Lernen nur dann genannt werden, wenn es die Entwicklung der vier Kompetenzen insgesamt fördert. Die individuelle Gestaltung von Lebens- und beruflichen Situationen setzt individuelle Handlungskompetenz voraus.

Hier könnte eingewandt werden, dass das ganzheitliche Lernen nicht notwendigerweise als ein in sich geschlossener Prozess verstanden werden muss, dass das „Wissen“ (die Fachkompetenz) dem Anwenden des Wissens (der

Methodenkompetenz) nicht nur zeitlich, sondern auch logisch vorausgehen müsse. Diese Annahme hält einer sorgfältigen Nachprüfung im alltäglichen Leben nicht stand: Es ist das praktische Tun und Handeln, die „Erfahrung“ durch „Versuch“ und „Irrtum“, das „Lernen aus Fehlern“, die „correctio fraterna“, die „brüderliche Zurechtweisung“ durch vertraute Freunde und Kollegen, die einen tief greifenden Lernprozess im Menschen auslösen können.

### Handlungskompetenzmodell und Anforderungsprofil

Das Handlungskompetenzmodell ist die theoretische Grundlage für die Entwicklung von Anforderungsprofilen. Um angesichts konkreter Aufgabenstellungen und Tätigkeiten handlungskompetent zu sein, müssen in der Regel vierdimensional organisierte Lernprozesse durchlaufen worden sein. Diese fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen stellen potentielle Handlungsleistungen des jeweiligen Menschen dar, die er in konkreten Situationen, die kompetentes Handeln erforderlich machen, aktivieren kann.

Für die didaktische, pädagogische und konzeptionelle Planung von individuellen und ganzheitlichen Lernprozessen ergibt sich auf dieser theoretischen Basis die Möglichkeit, im vorhinein Anforderungsprofile z. B. für bestimmte berufliche Aufgabenfelder zu entwickeln.

## Die Ankerplatztheorie und die Theorie der Netzbilder

Der Schweizer Psychologe, Biologe und Philosoph Jean Piaget und der Amerikaner David Ausubel sind die geistigen Väter einer Theorie, die die Frage klärt, wie es gelingen kann, eine Information für andere Menschen verständlich zu machen. Schon der Begriff „Ankerplatz“ weist auf den entscheidenden Punkt hin: Wie wird eine Information in unserem Geist, unserem Gedächtnis „festgemacht“, „verankert“? Unter welchen Bedingungen können wir überhaupt etwas Neues, uns bisher Unbekanntes „verstehen“ und „begreifen“? Diese Frage ist für jeden, der Informationen zu vermitteln hat, von entscheidender Bedeutung. Der Erfolg seiner Bemühungen hängt davon ab, inwieweit es ihm oder den Lernenden selbst gelingt, neue Informationen im Gedächtnis zu verankern. Piaget und Ausubel kommen aufgrund ihrer intensiven Forschungsarbeiten, die in allen wichtigen Kulturen dieser Welt vornehmlich an der geistigen Entwicklung von Kindern überprüft wurden, zu dem Schluss, dass eine neue Information nur dann auf Dauer behalten und „verstanden“ werden kann, wenn sie an einer bereits im Gedächtnis vorhandenen Information „verankert“ werden kann.

Die ersten Ankerplätze des Menschen sind angeboren, sie begründen das, was wir die Lernfähigkeit des Kindes nennen. In den vergangenen zehn Jahren ist die Ankerplatz-

theorie in unerwarteter Weise durch Erkenntnisse und Ergebnisse der Genforschung bestätigt worden. Das neugeborene Kind verfügt bereits über unzählige datenbankähnliche Informationsbestände, die bereits dem heranwachsenden Säugling als sinnvolle Orientierungs- und Verknüpfungspunkte dienen, wenn er beginnt, sich mit seiner Lebensumwelt lernend auseinanderzusetzen. Wir lernen mit und in einem Medium, das wir in unserer Kulturgeschichte Geist nennen. Geist ist eine Kraft oder Energie, die von einem „Ordnungsprinzip“ (vergleichbar mit einem „Betriebssystem“, der Steuerung eines Computers) geleitet wird.

Dieses, alle Verarbeitungsprozesse von Informationen steuernde „Regelwerk“ des Geistes lässt sich in den folgenden fünf Punkten grob zusammenfassen:

- 1. Eine neue Information kann nur dann „verstanden“, „behalten“ und im Gedächtnis auf Dauer verankert werden, wenn sie an einer bereits im Gedächtnis vorhandenen Information „festgemacht“ werden kann.
- 2. Die im Gedächtnis vorhandene Information, an der die neue fest „verankert“ werden soll, muss mit dieser „sinnverwand“ oder „bedeutungsähnlich“ sein. So kann z. B. der technische Ausdruck „Schiebe-Hebe-Dach“ als Einrichtung eines Autos nur dann im Gedächtnis eines Menschen gespeichert werden, wenn dieser weiß, was folgende Begriffe bedeuten: „Schieben“, „Heben“ und „Dach“. Mit diesen vor-

handenen Vorstellungen kann der neue technische Fachausdruck „Schiebe-Hebe-Dach“ verknüpft“ werden.

- 3. Jede „verankerte“ Information kann selbst zukünftig Ankerplatz für neue „passende“, d. h. sinnverwandte oder bedeutungsähnliche Informationen sein. Der Aufbau des Gedächtnisses verläuft nach dem „Schneeballprinzip“: Je mehr Informationen im Gedächtnis sinnvoll in vorhandene Strukturen eingebunden wurden, desto umfassender können neue geistige Bedeutungselemente und Sinnzusammenhänge gegenwärtig und zukünftig neu erarbeitet werden.
- 4. Erkannte und begriffene Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Einsichten und Erfahrungen werden in der Eigen- dynamik des Geistes zu „Bedeutungsfamilien“ zusammen- gefasst. Diese nennen wir auch geistige Strukturen *oder* vernetzte geistige Systeme des Menschen.
- 5. Diese geistigen Prozesse laufen nach natürlichen, dem menschlichen Geist angeborenen „Spielregeln“ ab, die wir auch „logische“ Regeln nennen können. So fasst unser Gedächtnis selbsttätig wie über Nacht verankerte Informa- tionen zu Begriffen und Bedeutungsfamilien zusammen, die in höheren Ebenen unserer Vernunft in „Superzeichen“ ver- dichtet werden. Denn unsere geistigen Aktivitäten verteilen sich über mehrere Ebenen: Im unteren Bereich befinden sich die „konkreten“ Informationen, die in einer direkten Beziehung zur menschlichen Sinneswahrnehmung stehen.

In den „höheren Etagen“ werden die gespeicherten Informationen abstrakter. Sie verdichten geradezu alle die Bedeutungen und Vorstellungen, die von Kindesbeinen an „begriffen“ wurden. Je höher eine „Bedeutungsfamilie“ abgespeichert wird, desto wert- voller ist sie für unsere geistigen Aktivitäten insge- samt.



## Lernen als anschauliches Strukturieren von Informationen

### Die Netzbild-Methode

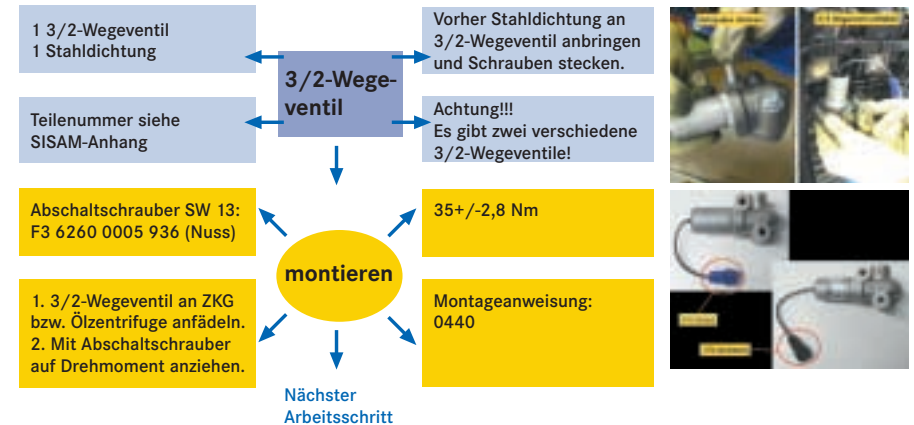
Die Ankerplatztheorie hat uns angeregt, eine Methode zu entwickeln und zu beschreiben, mit der wir Informationen so aufbereiten können, dass sie den bekannten logischen Spielregeln unseres Gedächtnisses entsprechen. Wir nennen dieses Verfahren „Netzbildmethode“.

Wenn Informationen didaktisch aufbereitet werden sollen, müssen wir Spielregeln zugrunde legen, nach denen unser Gedächtnis grundsätzlich Informationen verarbeitet, speichert, vernetzt, strukturiert, in Form von Netzbildern im Bewusstsein abbildet.

Die Netzbildmethode baut auf die von dem griechischen Philosophen Aristoteles in seiner „Logik“ beschriebenen grundlegenden Denkformen des Menschen auf. Diese sechs Regeln des Denkens wurden in allgemeine bildliche Darstellungen überführt. Der Begriff „Netzbildmethode“ meint also ein Verfahren der bildlichen Darstellung von miteinander verbundenen, vernetzten, nach logischen Spielregeln strukturierten Informationen.

Ein entscheidender Vorteil dieser Methode besteht darin, dass neben den abstrakten, logisch analytischen Denkformen des Menschen auch die menschliche Fähigkeit zur

### Beispiel: Netzbild



geistigen Anschauung komplexer Zusammenhänge berücksichtigt wird. Auf der einen Seite wird der Lernstoff logisch, analytisch-sprachlich, auf der andern Seite bildlich, nicht-sprachlich gestaltet, nach Formen und Farben dargestellt.

Den unterschiedlichen Zielgruppen kommen netzbildartige Darstellungen, die durch konkrete Strichzeichnungen oder professionell gestaltete Computergrafiken ergänzt werden, in ihrer natürlichen Wahrnehmungs-, Denk- und Lernstruktur zugute. Auffallend ist, dass die bildlich verfassten logischen Regeln unseres Denkens, die wir in typischen Netzbildformen abbilden können, weitgehend ohne ausformulierte sprachliche Sätze, also im wesentlichen ohne Sprache, zur Anwendung kommen.

## Thesen zum Zusammenhang von „Bildung“, „Erziehung“, „Persönlichkeitsentwicklung“ und Führungskultur im Unternehmen

- 1. Unternehmen sind soziale Organisationen, die sich am Markt behaupten müssen, um ihre wirtschaftliche Existenz zu sichern. Es hängt von dem betrieblich und unternehmerisch akzeptierten Menschenbild ab, wie erfolgreich die wirtschaftliche Existenz am Markt behauptet werden kann.
- 2. Es hängt auch von der Art der Produkte und/oder der Dienstleistungen ab, welche Philosophie der Bildungsarbeit und Personalentwicklung in einem Unternehmen maßgebend sein soll. Dies ist nicht allein eine Frage der betrieblich erforderlichen fachlichen und methodischen Kompetenzen, sondern vornehmlich auch der unternehmensspezifischen sozialen/kommunikativen und personalen Kompetenzen.
- 3. Die Begriffe „Bildung“, „Erziehung“, „Persönlichkeitsentwicklung“ lassen sich nur dann klären, wenn ein philosophischer/betriebspädagogischer Konsens gefunden werden kann in der Frage, was unter „geistigen Aktivitäten“ des Menschen verstanden werden soll. Das Verständnis der „Geist-Natur des Menschen“ bildet die entscheidende

Grundlage für die Entwicklung von unternehmensspezifischen Bildungskonzepten.

- 4. Unter „Bildung“ ist das „Sich-heraus-bilden“ individuell angelegter Potenziale und „Begabungen“ zu verstehen. Die im Menschen angelegten geistigen Kräfte und Ideen





nehmen im Verlaufe der individualgeschichtlichen Entwicklung bildhafte Gestalt an. Dieser Prozess wird nur unzulänglich verlaufen können, weil die äußeren Bedingungen für die Organisation dieser Bildungsprozesse in der Regel nicht ideal zu nennen sind. Unter „Erziehung“ ist ein lebenslang verlaufender Prozess der Verinnerlichung von Werten, Einstellungen, Überzeugungen und Regeln zu verstehen, die sich mit sittlichen Orientierungsmustern verbinden und die in den jeweils individuellen, persönlichen Lebenskreisen, den beruflich-betrieblichen und den kulturell-gesellschaftlichen Wirklichkeitsbereichen wahrnehmbar vorgelebt oder kommunikativ vermittelt werden.

- 5. Entscheidende Impulse für die professionell geplante Organisation betrieblichen und unternehmerischen Lernens („Lernendes Unternehmen“) ergeben sich aus der bilanzierenden Betrachtung der Differenz von der jeweiligen „Unternehmensphilosophie“ und der „Unternehmenskultur“. Bildungskonzepte eines Unternehmens, die in engem Zusammenhang stehen mit dem Personalentwicklungssystem, haben die Aufgabe, die jeweilige Philosophie des Unternehmens in die Kultur zu übertragen. Die Qualität von Bildungskonzepten bestimmt die Qualität der Unternehmenskultur.
- 6. Sage mir, welche Lernkultur sich in eurem Unternehmen entwickelt hat, und ich sage dir, welche Unternehmenskultur sich entwickeln konnte.





## Ansprechpartner

### **DaimlerChrysler AG:**

#### **Ulrich Reissler**

DaimlerChrysler AG  
Leiter Betriebliche Bildung  
Werk Mannheim  
ulrich.reissler@daimlerchrysler.com  
Tel.: (0621) 393 - 2282  
Fax: (0621) 393 - 4085

#### **Volker Engert**

DaimlerChrysler AG  
HPC D10  
Hanns-Martin-Schleyer-Str. 21-57  
68299 Mannheim  
volker.engert@daimlerchrysler.com  
Tel.: (0621) 393 - 4620  
Fax: (0621) 393 - 4085

### **Impressum:**

DaimlerChrysler AG, Business Unit Mercedes-Benz Trucks,  
Engines Mannheim  
IG Metall Vorstand, Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik, Frankfurt/M.  
Text: Theo Hülshoff, Akademie Führungspädagogik Landau, Universität  
Koblenz-Landau  
Gestaltung: kus-design, Mannheim  
Fotos: DaimlerChrysler  
Juni 2005

### **IG Metall Vorstand:**

#### **Michael Ehrke**

IG Metall Vorstand  
Ressort Bildungs- und  
Qualifizierungspolitik  
michael.ehrke@igmetall.de  
Tel.: (069) 6693 - 2861  
Fax: (069) 6693 - 80 - 2861

#### **Jörg Ferrando**

IG Metall Vorstand  
Ressort Bildungs- und  
Qualifizierungspolitik  
joerg.ferrando@igmetall.de  
Tel.: (069) 6693 - 2292  
Fax: (069) 6693 - 80 - 2292