
LANGEMEYER, Ines:

**Das Wissen der Achtsamkeit.
Kooperative Kompetenz in komplexen Arbeitsprozessen**

Münster: Waxmann Verlag, 2015

276 S., 34,90 EUR

Print-ISBN 978-3-8309-3308-3, E-Book-ISBN 978-3-8309-8308-8



Rezension von Gerhard ZIMMER, Helmut Schmidt Universität Hamburg

Im Prolog weist Langemeyer darauf hin, dass die Explosion der gigantischen Tiefseebohrinsel ‚Deepwater Horizon‘ im Golf von Mexiko im April 2010 und die Havarie des Atommeilers in Fukushima im März 2011 sowie die immer wieder auftretenden erheblichen Fehler und Abbrüche der Digitalisierung von komplexen Prozessen – wie in allen Fällen festgestellt wurde – durch gravierende Fehler der technischen Arbeitsgruppen in der Steuerung der Prozesse verursacht worden sind. „Die *Katastrophen* resultierten [...] aus Fehlern der jeweiligen Teams, aber ihre *Krisen* bestanden darin, dass sie zusammen die tatsächlich relevanten Handlungsanforderungen der gesamten Situation *nicht richtig erkannten, beurteilten* und so relevante Schritte *nicht gemeinsam angehen konnten*.“ (18, Hervorh. im Orig.) Die Ursachen der Katastrophen lagen mithin in Krisen der kooperativen Kompetenz des technischen Personals, weil die aufgetretenen Probleme in den komplexen Prozessen nur kooperativ gelöst werden konnten. Trotz umfassender und intelligenter digitalisierter Steuerung und Kontrolle der technologischen Prozesse hängt die Sicherheit und Qualität von einer kooperativ zu entwickelnden Arbeit und Zusammenarbeit aller Beteiligten ab.

Damit dies erreicht wird, muss der Blick der kooperativ Arbeitenden immer auf die Zweckgerichtetheit des gesamten Arbeitsprozesses und damit die Koordination aller Teilarbeiten gerichtet sein. Dabei müssen auch die Ziele, Notwendigkeiten, Bedingungen, Handlungen und Folgen des eigenen und kooperativen Handelns immer bezogen auf den gesamten Prozess im Blick sein. Daraus zieht die Autorin die Schlussfolgerung für die umfassende und begründete Behandlung der Entwicklung der kooperativen Kompetenz in komplexen Arbeitsprozessen, dass „dazu nicht mehr nur konkret-sinnliche Erfahrung bedeutsam wird, sondern ganz wesentlich eine analytische Vorstellungskraft und eine begrifflich-theoretische Denktätigkeit. [...] Neu zu prüfen ist, wie sich hierbei die traditionelle Zweiteilung bzw. Entgegensetzung von Wissen und Können, Wissenschaft und Erfahrung, Theorie und Praxis angesichts kooperativer Kompetenzentwicklung überwinden lässt.“ (16) Mit der umfassenden Digitalisierung von komplexen technologischen Prozessen entwickelt sich eine Verknüpfung von Praxis-

erfahrung und Verwissenschaftlichung der Arbeit, für die von der Autorin der Begriff ‚Wissen-in-Praxis‘ eingeführt wird. Wissen-in-Praxis kann nur durch ein permanentes kooperatives Lernen im Prozess der Arbeit oder den Arbeitsprozess begleitend erreicht werden.

Unter Wissen-in-Praxis wird kein fertig vorhandenes und erwerbbares Wissen in organisierten Lehr- und Lernprozessen verstanden, sondern Wissen-in-Praxis „beruht [...] auf einem bestimmten Zusammenspiel, einer bestimmten sozialpsychologischen Einheit von Fühlen, Denken und Handeln, welches sich im Moment der Tätigkeit auf eine bestimmte Weise einstellt bzw. welches wir in einem Moment aktiv und bewusst herstellen.“ (74) Wissen-in-Praxis kann z.B. durch die Anwendung der videografischen Methode oder der Kardioteknik, wie sie in der Medizin verwendet wird, oder die videografische Analyse von Simulationen gewonnen werden. Der Erwerb von Erfahrungswissen und wissenschaftlichem Wissen sind dabei kein Gegensatz, vielmehr führt ihre Zusammenführung zu der für die notwendige Achtsamkeit in den komplexen Prozessen erforderlichen kooperativen Kompetenz.

Die gegenwärtig verbreitete Vorstellung von Kompetenz als einer individuellen instrumentellen Befähigung für die Erbringung bestimmter klassifizierter und gestufter verwertbarer Leistungen – und damit der „individualpsychologischen Verengung des Kompetenzbegriffs“ (118) – greift dafür zu kurz, wie die Autorin ausführt: Denn „jedes Handeln von Menschen [ist] *nicht einfach Ausdruck eines im Inneren angelegten Wesens oder Merkmals* [...], sondern [stellt] einen subjektiv akzentuierten und subjektiv strukturierten *Bedingungs-Bedeutungs-Begründungszusammenhang* [dar]“. (92, Hervorh. im Orig.) Kompetenz ist daher vielmehr eine kollektive Befähigung, die von den kooperativ, kommunikativ und selbstständig lernenden und arbeitenden Subjekten im Kollektiv gemeinsam entwickelt werden. Durch Lernen und Arbeiten in Herrschafts- und Konkurrenzverhältnissen können innere Beschränkungen und Grenzen der Entwicklung der notwendigen kooperativen Kompetenz entstehen, die sich nachteilig auf die kooperativen Arbeitsprozesse auswirken können. „Deshalb ist das dialogische Bearbeiten der Erfahrungsstrukturen in Bezug auf den Arbeitsprozess der Königsweg zur Entwicklung kooperativer Kompetenz“ (130), wie im folgenden Kapitel „Kooperation und Wissen“ (134-193) in lernenden Organisationen ausführlich diskutiert wird. „Die zentrale Frage dazu lautet, wie das Wissen-in-Praxis eine bestimmte Sensibilität für Sicherheits- und Qualitätsprobleme erhält und wie ein intellektuelles Interesse daran beim Einzelnen [für die Entwicklung seiner kooperativen Kompetenz] entstehen kann.“ (150)

Die seit über einem Jahrzehnt im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Prozesse diskutierte ‚Verwissenschaftlichung der Arbeit‘, die auch zu gravierenden Reformen im Bildungssystem, u.a. zur Modularisierung aller Studiengänge entsprechend der Bologna-Reform, geführt hat, basiert auf der irreführenden Annahme, dass Erfahrungswissen durch wissenschaftlich geprüftes und formalisiertes Wissen ersetzt würde. Vielmehr geht es aber um die Integra-

tion beider für die Anforderungen der hochtechnologischen Arbeitsprozesse. Verwissenschaftlichung der Arbeit – so die Hauptthese der Autorin – ist die Integration von Theorie und Praxis, von Kopf- und Handarbeit (vgl. 228). Da die ‚Verwissenschaftlichung der Arbeit‘ in hochtechnologischen Prozessen kein vollständig plan- und kalkulierbarer Arbeitsprozess ist, kommt es auf „die Entwicklung des kollektiven Wissens-in-Praxis [an]. Es enthält sowohl Formen der Antizipation (Aufmerksamkeit, Achtsamkeit) als auch der Reflexion (Nachvollziehen-, Erklären- und Bewerten-Können) und ist deshalb durch theoretische Erfahrung entwickelbar.“ (194) Und: „Jede *theoretische Erfahrung* ist eine Erfahrung in sozialen Kontexten, in denen Menschen *durch einen theoretisch erarbeiteten Erkenntnishorizont ihre Denk- und Handlungsfähigkeit erweitern*.“ (201, Hervorh. im Orig.) Dabei kommt es insbesondere auf die Ausbildung der Urteilsfähigkeit an (vgl. 194), die für die Entwicklung und den erfolgreichen Einsatz der kooperativen Kompetenz entscheidend ist. Intelligenter Software kann, anders als dies gegenwärtig in vielen Bereichen der Digitalisierung der Prozesse diskutiert wird, keine Entscheidungsmacht übertragen werden ohne Rücksicht auf die Möglichkeit, dass die Arbeitenden und betroffene andere Menschen sich darüber andere begründete Urteile bilden könnten (vgl. 248).

Die Autorin kommt nach der ausführlichen und theoretisch begründeten Darstellung der aktuellen Anforderungen an die Entwicklung der kooperativen Kompetenz der Arbeitenden im Epilog zu dem Schluss, dass es „allgemeinerer Diskussionszusammenhänge darüber [bedarf], wie die Gesellschaft mit der Technologisierung und Verwissenschaftlichen der Arbeit umgestaltet werden soll und wie man dabei menschlichen Bedürfnissen nach Sicherheit, Lebensqualität und Verfügungsmöglichkeiten gerecht werden kann.“ (251) Die Berufstätigkeiten durch Akademisierung modernisieren zu wollen, sei dafür zu kurz gedacht: „Akademisierung ist ein schwacher Versuch, dem steigenden Verlangen nach hochqualifizierten Fachkräften (bei Entlastung der Wirtschaftsbetriebe) und der (meist nur halb erkannten) Verwissenschaftlichung von Arbeit in den jeweiligen Feldern der Praxis Rechnung zu tragen.“ (256)

Die Ausführungen im Buch haben sehr deutlich gemacht, dass die für die digitalisierte Arbeitswelt notwendige Verknüpfung von Praxis und Wissenschaft für die Entwicklung der kooperativen Kompetenz und der dafür geeigneten Organisationsformen der Bildungsprozesse noch viel Forschungs- und Entwicklungsarbeit zur Integration von allgemeiner, beruflicher und wissenschaftlicher Bildung in unserer demokratischen Gesellschaft zu leisten ist.

Diese Rezension ist seit dem 13.12.2016 online unter:

http://www.bwpat.de/rezensionen/rezension_13-2016_langemeyer.pdf