

## 7 Komplementärwissen als Ressource des Wandels begreifen

---

Jede siebte Weiterbildungsorganisation ist besorgt um die eigene Existenz. Unter anderem wächst der Wettbewerbsdruck, auch durch digitale Angebote wie YouTube, die Weiterbildung anbieten (Echarti et al. 2023). Wenngleich die Covid-19-Pandemie einen Einfluss auf dieses Ergebnis hatte, löst sich dieses aber nicht durch das Ende der Pandemie in Luft auf, sondern stellt die neue Ausgangslage dar: Das Angebot und damit die verfügbare Weiterbildung ist gefährdet (Samray et al. 2022). Weniger verfügbare Anbieter:innen sorgen allerdings nicht direkt für weniger Angebot insgesamt, aber für weniger diverses Angebot. Das bestärkt das bereits verfügbare Angebot auf digitalen Plattformen wie YouTube in einer Zeit, in der das informelle Lernen – gemessen und reduziert auf seinen objektivierbaren Anteil – ohnehin schon zur dominanten Lernform aufgestiegen ist. Dem Bildungsbericht 2024 zufolge wird dieses informelle Lernen über intendiertes Lernen gemessen, also über den Eindruck der Befragten, bewusst beispielsweise Videos über YouTube mit einem Lerninteresse konsumiert zu haben. Das fördert zwei grundlegende Problematiken, die ich in dieser Monografie versucht habe aufzuarbeiten:

Die erste und für mich als Arbeitssoziologie gewichtigste ist die Reduktion von informellem Lernen auf seine objektivierbaren Anteile und den damit einhergehenden Missverständnissen um die aus der Subjektivierung der Arbeit heraus entwickelten, prägenden begrifflichen Errungenschaften wie u.a. dem Erfahrungswissen und seinen vielfältigen Weiterentwicklungen sowie dem Arbeitsvermögen und dem daran angelehnten AV-Index. Diese Begriffsdiskriminierungen wären vermutlich unproblematisch, wenn sie nicht weitreichende Effekte hätten, die die Arbeit der Arbeits- und Industriesoziologie von vielen anderen Soziologien unterscheidet: Sie weiß nicht nur um ihr Wirken in Unternehmen und der Praxis, sondern intendiert dies auch. Das Herz der Arbeits- und Industriesoziologie schlägt in den Unter-

nehmen und für die Beschäftigten, und auch die Vernetzung mit und um Unternehmen, also den Untersuchungsgegenstand, ist ausgeprägter als in vielen anderen Wissenschaften. Gleichzeitig wird die Bedeutung der Ergebnisse, die in den meisten Fällen auf Basis von Erhebungen mit und an den Beschäftigten entstehen, von Entscheidern in der (auch politischen) Praxis unterschätzt oder nur dort umgesetzt, wo sich ein direkter Vorteil erhofft wird, der eben nicht immer im Interesse der Beschäftigten ist. Parallel dazu ist die Zusammenarbeit mit der Bildungsforschung Schnittstellenarbeit bzw. häufig auch interdisziplinäre Arbeit, die ihre eigenen Verständigungsprobleme mit sich bringt – also der Disziplin mit Kernkompetenz in Verstehen und Vermitteln, die ja selbst schon nicht monodisziplinär aufgestellt ist. Das sorgt für eine zwar häufige Verwendung des Begriffs Erfahrungswissen und die Betonung der Relevanz des Begriffs, aber bei der Übersetzung in die Praxis wieder für eine Reduktion auf die objektivierbaren Anteile. Das bedeutet, dass all die wichtigen Anteile an nicht-intendiertem, quasi nebenbei erworbenem Wissen zugunsten der Messung beiseitegeschoben werden und so in der Beschreibung des lernenden Menschen nicht mehr auftauchen. Das ist für die Arbeits- und Industriesoziologie nicht neu und sorgt für eine dauerhafte und immer wieder bestärkte Betonung von informellem Lernen, die jedoch einen unerwünschten Nebeneffekt mit sich bringt, der sich in der zweiten Problematik zeigt:

(Non-)Formales Wissen, also das als objektivierbar angelegte Wissen, ist Grundlage für beruflichen Ein-, Um- und Aufstieg, also *die* Legitimation für die eigene Erwerbskarriere. Das unterscheidet sich von Beruf zu Beruf, aber für die meisten Bewerbungen ist der Lebenslauf entscheidendes Kriterium für eine Einladung – ein Instrument, das aufgrund von Umfang und oft tabellarischer Darstellung formale Abschlüsse und Weiterbildungen besser darzustellen vermag als die objektivierbaren Anteile informellen Wissens. Ganz zu schweigen von unintendierten, nicht-objektivierbaren und, im hier schlimmsten Fall, nicht bewussten Wissensformen. Für Bewerber:innen wie auch für Entscheider:innen im Bewerbungsprozess sind formale Kriterien hilfreich. Für Bewerber:innen, weil die in der Ausschreibung genannten formalen Kriterien zur Erkenntnis führen, dass diese auch für die ausgeschriebene Stelle geeignet seien. Und für Entscheider:innen, weil sich diese Eignung mit anderen Bewerber:innen abgleichen und bewerten lässt, damit also zur Entscheidungsgrundlage für ein Vorstellungsgespräch avanciert. Weiterhin gibt der immer bewusste und intendierte (non-)formale Wissenserwerb ein Gefühl von Fortschritt und Sicherheit im Umgang mit Neuem.

Wenn Beschäftigte sich qualifizieren wollen, ist damit meist (non-)formale Qualifikation gemeint, wie ich in der Auswertung ausschnittsweise gezeigt habe. Weil es nicht nur den Umgang mit Neuem erleichtert, sondern auch den Umgang mit diesem verbrieft und legitimiert. Einige ausbildende Fachkräfte wünschen sich die Teilnahme an einer AEVO für ihre Ausbildungstätigkeit; Ausbildungspersonal mit abgeschlossener AEVO empfindet diese zwar nicht als ausreichende Qualifikation für Weiterbildung – als formale Bestätigung erscheint die AEVO aber für beide, ausbildende Fachkräfte wie Ausbilder:innen, geeignet (Nicklich et al. 2022; Härtel/Zöller 2022 AEVO-Kurzstudie). Ferner gibt die formale Qualifikation eine argumentative Grundlage für Entscheidungen, auch wenn diese nicht direkt in die Position inkorporiert werden: Ein abgeschlossener Meistertitel hat auch bei nichtadäquater Beschäftigung Gewicht. Dieses Gewicht wird bei der (notwendigen Über-)Betonung des informellen Lernens und Wissens entwertet – nicht intendiert, aber dennoch folgenschwer. Die Beantwortung der diesem Buch zugrundeliegenden Fragestellung *Wie bewältigen Fachkräfte die (un-)intendierten Nebenfolgen des reflexiven Wandels?* ist demzufolge in den Wissensressourcen der Fachkräfte zu vollziehen. Also Wissen, das als Motor für Fortschritt und Wandel zu verstehen ist und gleichzeitig die zentrale Kategorie einer jeden großen Modernisierungskategorie darstellt.

Dass die Gesellschaft mit neuen (und alten, sich potenzierenden) Problemlagen konfrontiert ist, die mit unserem bisherigen Verständnis und Umgang nicht lösbar erscheinen, zeige ich im ersten Kapitel (Kapitel 1 *Einleitung: Die digitale Utopie der Facharbeit*) am Beispiel der Digitalisierung und am bisherigen Forschungsstand, der sich am digitalen Wandel entlang in unter anderem Facharbeit und Weiterbildung entfaltet. Nicht, weil die Digitalisierung das einzige oder wichtigste Phänomen des Wandels ist, sondern weil sie als Nebenfolge sich beschleunigenden Fortschritts in der aktuellen Forschungslandschaft am präsentesten erscheint. »Digitalisierung« ist ein Schlagwort, fast schon ein Kampfbegriff, der viel Interpretationsraum lässt – mal geht es um das Ersetzen analoger Strukturen durch das Digitale, ein andermal um das Ersetzen menschlicher Arbeit durch das Digitale. Zwei völlig verschiedene Verständnisse mit viel Raum dazwischen, der – wenn nicht sauber definiert – zu viel Interpretation einlädt. Und genau dieser Interpretationsraum stellt eine Gefahr dar, wenn nicht klar ist, um welche Digitalisierung es sich hier genau handle, und in den Raum gestellt wird, dass Digitalisierung wichtig sei und man im Zweifel abgehängt würde. Das kann im Konkreten nicht passieren, aber so konkret definiert findet sich die Digitalisierung nicht überall wieder.

Diese Generalisierung macht die Digitalisierung zu einer Bedrohung für die einen, zum Heilsbringer für die anderen – und die Potentiale, die sie ganz reell mit sich bringt, werden über- oder unterschätzt. Oder als Vorwurf gegenüber jenen formuliert, die noch keinen direkten Anteil am digitalen Wandel haben.

Im zweiten Kapitel (Kapitel 2 *Arbeit und Digitalisierung – Potentiale gestalten anstatt begrenzen*) versuche ich einerseits, die im ersten Kapitel gezeigte Problemlage vor den Hintergrund eines gesellschaftlichen Problems zu rücken, und andererseits, die Digitalisierung als Diskurs und definatorische Nebenfolge hinter und neben andere Herausforderungen zu stellen, die aber in ihrer Problemstellung wiederum ähnlich daherkommen: der Forderung nach Wissensressourcen zur Bewältigung von noch unbekanntem Neuem und dem Schritthalten mit dem Fortschritt, der das unbestimmte Gefühl mit sich bringt, immer einen Schritt hinterher zu sein. Interessant ist allerdings, dass in den Interviews selten die Beschäftigten von sich selbst sagten, hinterher zu sein – sondern entweder das Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, oder Kolleg:innen, bei denen sie ein Abgehängtwerden befürchten. Allein das sollte verstanden werden als durchaus selbstbewusster Umgang mit Wandel, ja als proaktives Moment, das es zu fördern gilt, anstatt nur nach den Defiziten dieser Beschäftigten zu suchen. Denn genau diese Defizitsichtweise hindert die Belegschaft am Schritthalten mit dem Wandel.

Im dritten Kapitel (Kapitel 3 *Das Fundament – Die Bearbeitung von Reflexivität*) beginne ich, einen Lösungsansatz anhand bestehender und wichtiger Konzepte zu entwickeln, der die Bearbeitung von Wandel ermöglicht: das Komplementärwissen. Diese Wissensform fußt auf der sich gegenseitig ergänzenden Anerkennung von informellem und (non-)formalem Wissen gleichermaßen, ohne dass diese sich konkurrierend gegenüberstehen, wie es häufig im Erfahrungswissen und Arbeitsvermögen verhandelt wird, wenngleich dies nicht konzeptionell beabsichtigt oder in den Begriffen angelegt ist. Damit versuche ich, auf die Schnittstelle aus Wissenschaft und Praxis, die mir als Arbeitssoziologen immer wieder begegnet, auch in der Genese meines Komplementärwissens einzuzahlen. Es geht nicht darum, ein bestimmtes Verhältnis von unterschiedlichen Wissensformen anzusteuern, um das objektiv beste Wissen für die Bewältigung von Ungewissem verfügbar zu haben. Es geht darum, zu realisieren, dass sowohl informelles als auch (non-)formales Wissen Bedeutung hat und gerade das Zusammenspiel aus Theorie und Praxis einen oft unterschätzten Vorteil bietet – im System der dualen Berufsbildung, das die Fachkräfte auf ihre Arbeit vorbereitet, wird genau dieser Vorteil erfolgreich (und ebenso unbestimmt – gerade im Praxisteil haben die

Betriebe unheimlich viel gestalterischen Spielraum) bespielt. Auch das duale Studium zählt auf ähnliche Vorteile durch betriebliche Anteile, ebenso wie Pflichtpraktika in universitären Studiengängen oder die Möglichkeit, Praktika als Seminaräquivalente anrechnen zu lassen. Mit dem Ende der Ausbildung endet dann in allen genannten Formen der formale Anteil abrupt und das »lebenslange/lebensbegleitende Lernen« beginnt – was auch immer das konkret bedeutet. Der Arbeit wird damit unterstellt, sich kontinuierlich zu verändern und ein dauerhaftes Lernen erforderlich zu machen – dem wird aber, wie in der Auswertung gezeigt, nicht in benötigtem Umfang beigegeben. Und so erscheint das informelle Lernen am Arbeitsplatz auch als Ausrede, nicht in weitere Maßnahmen investieren zu müssen. Es passiert ja quasi automatisch.

In der Erhebung habe ich den Fokus auf Potentiale der Fachkräfte gelegt, anstatt einmal mehr zu versuchen, Wissensformen messbar zu machen, die nicht oder nur lückenhaft messbar sind. Ebendarum habe ich mich dazu entschieden, meine Datengrundlage mit den mir zur Verfügung stehenden Interviews und quantitativen Daten aufzuzeigen und insbesondere meinen Umgang mit diesen besonders hervorzuheben (Kapitel 4 *Datengrundlage*). Auch, weil ich in der Begriffsfindung empirisch auf einem sehr explorativen, in der bearbeiteten Theorie aber dann doch durchaus gut bewanderten Pfad befinde, war hier ein besonderes Augenmerk aus meiner Sicht erforderlich.

Im fünften Kapitel (Kapitel 5 *Die Digitalisierung schlägt durch*) zeige ich die von Beschäftigten bisher bewältigten und noch zu bewältigenden Formen von Wandel auf, die neben digitalen Prozessen auch noch ganz andere Veränderungen bearbeiten. Es wird deutlich, dass die Beschäftigten mit einer Vielzahl an Unsicherheiten und Erwartungen konfrontiert werden, die sie zwar bewältigen, aber das Bewältigen sich oft wie ein *Durchwursteln* anfühlt. Und dass das nicht immer gut ist und Fehler produziert – außerdem ist *durchwursteln* nur schwer vermittel- und übertragbar. Auch zeigt die Auswertung deutlich, dass der digitale Wandel nicht für sich steht, sondern ein Element von vielen ist, und es nicht so klar erscheint, welche Veränderungsprozesse welche anderen Prozesse mitbeeinflussen und Unvorhersehbares mit sich bringen – eben Nebenfolgen produzieren, mit denen umgegangen werden muss.

Das sechste Kapitel (Kapitel 6 *Weiterbildung und Resilienz*) zeigt, wie Weiterbildung von den Beschäftigten verstanden wird und wo sie diese zu unterstützen vermag – aber auch, wo Bedarfe aus Sicht der Beschäftigten bestehen. Nicht aus einem Defizit-Blick heraus, sondern aus einer Perspektive, die neue Potentiale entbindet. Gerade beim Ausbildungspersonal wird deutlich, dass sich mehr Weiterbildung gewünscht wird, um mit den sichtbaren

und unsichtbaren Herausforderungen umgehen zu können. Die Beschäftigten wissen um ihr Wissen, aber gerade bei den unsichtbaren Herausforderungen und nicht-intendierten Nebenfolgen fehlt die Klarheit darüber, was konkret auf diese nicht benennbaren Herausforderungen vorbereitet.

## 7.1 Ausblick

Darauf gibt es keine zufriedenstellende Antwort – kann es auch nicht geben, wir haben alle keine Kristallkugel zur Verfügung. Betriebsrät:innen, die mit fachlichen Fragen konfrontiert werden, auf die sie keine Antwort haben, weil diese vielleicht gerade niemand hat. Ausbildungspersonal, das im Umgang mit jungen Menschen anderer Generation bei manchen Fragen ratlos erscheint, weil Probleme eben individuellen Konstellationen unterliegen und das eigene Wertegerüst dafür nicht gerüstet ist. Mechaniker:innen, die sich mit zu wenig Elektromobilität konfrontiert sehen, um Wissen vernünftig aufbauen zu können und zu verstetigen. Personalabteilungen, die gleichzeitig dem Fachkräftemangel und dem sich verändernden Markt gegenüberstehen und damit umgehen müssen. Bürobeschäftigte, die ein neues Tool vorgesetzt bekommen, das ihnen die Arbeit erschwert und nicht erleichtert. Und so viele weitere Gruppen, die sich mit Neuem konfrontiert sehen und das Neue bearbeiten müssen – das aber eben auch schon immer getan haben. Möglicherweise fühlt sich aller Umgang mit Neuem erst mal wie Durchwursteln an, bis jeder Handgriff so sitzt, wie er muss. Oder bis andere davon erzählen, es genauso zu machen. Das Komplementärwissen kann als Begriff überhaupt nicht leisten, was nötig wäre, um all diese Herausforderungen zu bewältigen. Es kann aber helfen, das für den Wandel notwendige Wissen wieder in Wert zu setzen und deutlich zu machen, dass es eben nicht reicht, als Nebeneffekt von Arbeit alles zu vermitteln, was es braucht, um Wandel proaktiv und gestalterisch zu bewältigen. Aber es eben auch nicht reicht, die Beschäftigten auf einen Lehrgang zu schicken, der ohne Praxisanwendung und Verstetigung an Bedeutung verliert.

Dort also, wo Entscheidungen über die Qualifizierung von Beschäftigten getroffen werden, ist die Bedeutung von einem Konzept, das einen holistischen Blick auf Wissen von Beschäftigten wirft, von Bedeutung. In Management-Diskursen werden im Kontext der Transformation die emotionale Intelligenz und das Einfühlungsvermögen als Steuerungsinstrument von Manager:innen für Beschäftigte hervorgehoben (u.a. Baumann-Habersack, 2021) und dabei autoritäre Führungsstile in Frage gestellt – auch wenn ich nicht beteiligt bin

an diesen Diskursen, stelle ich mir doch die Frage, ob diese als Strategie eingesetzte Empathie nicht auch genutzt werden könnte, um die Beschäftigten und deren Bedarfe einfach mal ernst zu nehmen. Das sich in echter Empathie entwickelnde Verständnis füreinander könnte helfen, mehr über die eigenen Beschäftigten zu erfahren, und dazu führen, dass Personalentwicklung als aktiver Prozess gemeinsam gestaltet wird. Auch das hilft nur, wenn Bildung ein Stellenwert zugesprochen wird, der sich auch auf Fachkräfte überträgt – denn auch Ausbildung ist eine Form von Bildung, die sich nicht hinter akademischer Bildung verstecken muss.

Auch Gewerkschaften und Betriebsrät:innen sind gefragt, die Bildungsinteressen der Beschäftigten und Mitglieder zu vertreten – allerdings gilt das auch für das Interesse der Unternehmen. Und da ist Weiterbildung vor allem eine Kosten-Nutzen-Frage: Was hat das Unternehmen von der Investition in die Beschäftigten? Komplementärwissen kann hier Abhilfe schaffen, indem es eben nicht die Bearbeitung eines Phänomens mit einer konkreten Bildungsmaßnahme adressiert, sondern Transferwissen für die Zukunft betont. Für eine Zukunft, auf die auch das Unternehmen noch keine Antwort hat, aber gemeinsam mit Beschäftigten eine Antwort finden wird. Die Covid-19-Pandemie hat, bei allem Leid, auch vielerorts gezeigt, dass dort, wo Antworten im Unternehmen fehl(t)en, die Beschäftigten diese selbstständig entwickelt haben und mit Unsicherheit umgehen können – Subjektivierung der Arbeit eben. Diesen Umgang mit Unsicherheit auszubauen würde bedeuten, das eigene Unternehmen zukunftssicher aufzustellen sollte Anlass jeder Investition sein – auch wenn sich die Amortisierung der Investition nicht sofort einstellt oder in Zahlen ausdrücken lässt.

Das Komplementärwissen als nicht messbares Konzept wird sich immer wieder mit Umgebungen konfrontiert sehen, in welchen meilenstein- und zweckfixiert sogenannte informierte Entscheidungen getroffen werden. Und mit Umgebungen, in welchen Bildungsansprüche legitimiert werden müssen. Ein hehrer Bildungsanspruch neigt dazu, hinter den harten Fakten der unternehmerischen Realität zu verschwinden – das liegt nicht ausschließlich an den Akteuren selbst, sondern auch an Rechtfertigungs- und Legitimationslogiken. Diese lassen sich nicht wegargumentieren oder wegschweigen und es gilt genau hier das Komplementärwissen als nutzvolle Ressource zu etablieren, die auch in dieser Logik einen Platz findet. Eine Aufgabe, die mich in Zukunft und auf der Suche nach Verbündeten begleiten wird, denn ansonsten läuft mein Konzept Gefahr, im Diskurs zu versanden.