Journal

Schwertl & Partner
Beratergruppe Rhein-Main

Jahrgang 2025 Heft 03 August ISSN 2625-395X

Wenn du nicht bereit bist zu
unterscheiden,
passiert nichts.
(Niklas Luhmann)

Kultur des Lernens –

Etwas, was einen Unterschied macht

Dieses Journal fokussiert professionell organisierte Lernprozesse für Erwachsene. Kinder und Jugendliche sind aufgrund ihres Entwicklungsstandes nicht im Fokus der Betrachtung.
Lernen ist alltäglich, in allen denkbaren Kontexten beobachtbar und existiert in vielen Formen. Professionell organisierte Lernprozesse sind abzugrenzen von Lernprozessen, die meist zufällig, also nicht geplant, erfolgen. Auch Lernprozesse, die eine bestimmte Genehmigung zum Ziel haben, sind nicht im Fokus. Die Fahrprüfung oder der Erwerb des Jagdscheins zielen auf eine definierte Erlaubnis. Sie wird durch Überprüfung von Fachwissen und praktischen Fähigkeiten operationalisiert. Veränderungen der Person (*der Jäger entdeckt die Stille des Waldes*) können passieren, sind aber kein curricularer Bestandteil.
Wenn eine spezielle Lernsituation auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet ist, steht den Organisatoren eine große Breite an Sanktionen zur Verfügung. Anwesenheitslisten, Prüfungen usw. und entsprechende Gegenstrategien sind Beispiele. Neben dem Bestehen der entsprechenden Prüfung wird mehr oder weniger verdeckt eine deutliche Unterordnung unter das Prozedere erwartet. Häufig muss die Erreichung des Zieles *erdient* werden. Persönliche Entwicklung ist nicht notwendig.
Vollkommen anders stellt sich die Situation dar, wenn persönliche Entwicklung der Kunden nicht nur zufällig passieren darf, sondern ein erklärtes Ziel ist. Beispiele sind die Ausbildung zum Psychotherapeuten, Business-Coach, aber auch seriöse Konzepte der Führungskräfteentwicklung. Was ist in solchen Prozessen anders? Diese Formate haben eine Gemeinsamkeit. Die Lernprozesse sind nicht auf Skills, d.h. Werkzeuge oder Interventionstechnologie, reduziert. Sie schließen Haltung mit ein. Innerhalb verschiedener Theorien, z.B. der Psychoanalyse, ist von Reifung der Persönlichkeit die Rede.

Schwertl & Partner Beratergruppe, Mühlweg 3, 63755 Alzenau,
Telefon: 06023-9298055, E-Mail: office@schwertl-partner.de, Homepage: www.schwertl-partner.de

In der Tradition von Balint, man müsse seine eigenen Defizite und die blinden Flecken aufarbeiten, wurde Selbsterfahrung oder Lehrtherapie hierfür zur Bedingung gemacht.[1] Unabhängig davon, dass eine solche Lehrtherapie auch eine ökonomische Komponente impliziert (in etwa 20 T€), ist die Forderung auch fachlich infrage zu stellen. Kann ein Entwicklungsprozess zur Bedingung des Erfolgs gemacht werden?
Da solche Prozesse höchst unterschiedlich konzipiert und ausgestattet sind, ist diese Frage nicht generell beantwortbar. Sie muss für jeden einzelnen Prozess aber kritisch reflektiert werden.
Coachingausbildungen, aber auch Führungskräfteentwicklung sind vorwiegend soziale Prozesse. Soziale Prozesse definieren wir in der Tradition Luhmanns als Kommunikationsprozesse. Kommunikation ist einer jener Begriffe, die sich hartnäckig einer allgemeingültigen Definition entziehen. Einerseits ist in jeder Umgangssprache die Rede davon und gleichzeitig finden sich höchst abstrakte Abhandlungen über Kommunikation. *Kommunikative Kompetenz* bedeutet, dass die Fähigkeit zu kommunizieren über den Alltagsgebrauch hinausgeht. Schwertl (2016) formulierte Parameter für Kommunikative Kompetenz.
Was sind die Voraussetzungen, damit diese in einer Kultur des Lernens herausgebildet werden? In diesem Journal werden notwendige Rahmenbedingungen kurz skizziert.

Die Akzeptanz unterschiedlicher Positionen der Partner ist Konsens.
(Die Anderen verrechnen das Gehörte nach ihrer eigenen Logik.)

Das Ergebnis kann von den Erwartungen abweichen.
(Einen archimedischen Punkt gibt es nur als Konsens.)

Es gibt nicht eine gültige Wirklichkeit.
(*Unsere Wahrheiten sind Konsensbildungen durch die Aktanten*.)

Nicht jede Entscheidung kann Zustimmung finden, aber jedes Votum verdient Respekt.
(Es ist eine Kunst, angesichts von Differenzen im Dialog zu bleiben.)

Entwertungskulturen sollten durch einen Wettbewerb um die besten Ideen modifiziert werden.
(Kooperation fördert Vertrauen.)

Nachhaltige Ergebnisse benötigen ihre Zeit
(So schnell wie möglich, aber so langsam wie nötig)

[1] Michael Balint (1896 – 1970) organisierte an der Tavistock Clinic London Fallkonferenzen zur Verbesserung der Arzt -Patient Beziehung.

Kulturprogramme des Lernens

SJ Schmidt unterscheidet zwischen Kultur und Kulturprogramm. Der Begriff Kultur entzieht sich hartnäckig jeglicher Definition. Er führt zu unendlichen Diskussionen und bleibt doch unklar. Kulturprogramme hingegen sind beobachtbar und implizieren Interaktionen.
Ein Beispiel: Wenn von christlicher Kultur gesprochen wird bleibt unklar, welche Kultur gemeint ist. Eine evangelische – katholische – griechisch-orthodoxe Kultur? Beschreibt man bestimmte Rituale an bestimmten Feiertagen, ist von Kulturprogrammen die Rede (z.B. Prozessionen der Osterwoche in Andalusien). Diese sind beobachtbar oder können aufgezeichnet werden.
Kulturprogramme liegen wesentlich tiefer als Rechtsnormen, Gesetze oder Benimmregeln. Sie sind die Basis für unsere normativen Vorgaben und Gesetze. Diese sind Ausdruck des unterlegten Kulturprogramms. Mithilfe dieses Konzeptes kann ein größerer Zeitraum beschrieben werden. Es besteht letztlich aus zahllosen Kommunikations- und Interaktionsprozessen, die der Orientierung der Teilnehmer dienen. Der Begriff weist deutliche Ähnlichkeit zum Begriff des Kontextes von G. Bateson auf. Kontext, verstanden als kultureller, zeitlicher, emotionaler und kognitiver Rahmen, definiert die Bedeutung von Handlungen (Bateson 1983). Er gibt damit Interpretationsregeln vor und schließt Bedeutungen ein oder aus.
In der Soziologie wird dieser Prozess als Sozialisation beschrieben. Sozialisation beschreibt Prozesse, in denen Normen, Verhaltensweisen und soziale Fähigkeiten einer Gesellschaft erlernt und übernommen werden. Sie finden nicht nur in der Kindheit, sondern während des gesamten Lebens statt. Nur ein Teil der angebotenen Impulse wird durch das Individuum aufgenommen. Luhmann spricht daher von Selbstsozialisation. Nur ein Kommentar: Ich würde das anders nennen – „Selbstsozialisation" klingt mir zu sehr nach bewusster Steuerung und zugleich als Gegensatz zu Fremdsozialisation. Unbewusste oder auch bewusst erarbeitete Sozialisation erscheinen mir stimmiger.
Die Energien und Ressourcen zielen auf Kompetenzaufbau. Abstrakt formuliert nennen wir dies eine **Kultur des Lernens**. Dies ist allerdings nicht einfach ein neuer wohlklingender Begriff oder eine neue Kuh, die durch das Dorf getrieben wird, sondern impliziert Prämissen. Vor allem fordert dieser Stil neben den „alpinen Grundfähigkeiten" (? Weil zuerst die Kuh durch das Dorf getrieben wurde?) erfolgreiche Kommunikation.
Eine Kultur des Lernens definiert sich vorwiegend über ein Höchstmaß an Vertrauen.
Der Diskurs über richtige oder falsche Kultur wird ersetzt werden durch Untersuchungen über den Grad der Umsetzung. Dialoge über Kultur sind Verkündungen und immer auch Verhandlungen über Definitionsmacht und sind letztlich Setzungen. Sie verlassen die

Spielwiese des Feuilletons meistens nicht. Gelingen solche Ausbrüche tatsächlich, werden sie als Kulturprogramm und damit als Vollzug verhandelt. Wir prägen unser Kulturprogramm, aber wir werden auch davon geprägt. Kinder orientieren sich an den Eltern. Sie machen gleichermaßen als Metaprogramm aus Männern und Frauen Väter und Mütter.
Der Jagdschein, die Fahrerlaubnis oder das Examen zum Wirtschaftsprüfer sind begehrte Ziele, denn die bestandene Prüfung erlaubt Handlungen, die man tun möchte. Das Ziel besteht darin, eine Prüfung zu bestehen, aber nicht zwingend einen nachhaltigen Lernerfolg zu generieren. So hat man z.B. mit der bestandenen Führerscheinprüfung eine Erlaubnis, ein Auto im Straßenverkehr zu lenken. Studienerfolge drücken sich seit der Bologna-Reform in erworbenen Creditpoints aus. Sicherlich kann man praktische Fähigkeiten in einer Prüfung operationalisieren und letztlich damit prüfbar machen. Ob man die Fähigkeit prüfen kann, zu führen oder ein guter Business-Coach zu sein, lässt sich nicht mit Sicherheit formulieren. Einen Kontext, d.h. eine Kultur des Lernens zur Verfügung zu stellen und darauf zu vertrauen, ist mit Risiko verbunden.

Kultur des Vertrauens

Coachingprozesse sind soziale Prozesse Auf andere Art formuliert: Sie sind langfristig angelegte Interaktionsprozesse. Aber nicht alle Kommunikationsprozesse sind für die Coachingausbildung geeignet. (z.B. ein Befehlston wäre wenig produktiv. Coaches müssen gemeinsam mit ihren Kunden Probleme der Praxis lösen. In der Folge müssen auch entsprechende Ausbildungscurricular zur Lösung von praktischen Problemen qualifizieren.
Der wichtigste Baustein besteht darin, einen Kontext zu schaffen, in

dem ausprobiert werden kann, in dem Fehlerfreundlichkeit gegeben ist und Ermutigung der favorisierte Ton ist. Wir nennen dies eine Kultur des Vertrauens. SP hat mit den folgenden Grundmarkierungen die besten Erfahrungen gemacht. Im Curriculum haben wir dies mit Labor betitelt. Gemeint ist hier ein Versuchslabor, in dem probiert werden darf und die Rahmung Schutz bedeutet.

Gedankliche Experimente sind erlaubt.

Wettbewerb um Lösungen, aber kein Wettbewerb um die Wahrheit.

Viele Lösungen für ein Problem anstelle einer Lösung für alle Probleme.

Alles Wissen der Teilnehmer kann wichtig und wertvoll sein.
In der Erörterung praktischer Fälle ist der Leiter nur Moderator des Prozesses.
.
Das Labor stellt einen Kontext für konstruktive Prozesse zur Verfügung.

Autorität bekommt man verliehen, aber man kann sie nicht beanspruchen.

Teilnehmer, die der Gruppe ein Praxisthema vorstellen und damit Vertrauen gewähren, können als Konsequenz Lösungsvorschläge erwarten.

Nicht die wilde Gegenrede, sondern eine leidenschaftliche Weiterentwicklung des vorher Gesagten ist das Ziel.

Ob ein Prozess gelingt oder weniger gelingt, ist immer ein gemeinsam erarbeitetes Resultat.

Neugierde ist die beste Grundhaltung.
Wohlwollen und Ermutigung führen dazu, Stolpersteine zu besprechen und auf Erfolgstorys zu verzichten.

Ein kurzer Briefwechsel

E-Mail an einen befreundeten Musiker:
Ich schreibe gerade über eine Kultur des Lernens. Meine Hypothese ist folgende: Musikalität kann man nicht erlernen, man muss sie konstant und früh erleben. Noch besser: *in ihr* leben. Die Technik, ein Instrument zu spielen muss man trotzdem erlernen. Der Flamenco

der Gitanos ist fast immer ein wenig überzeugender als jener von Menschen, die nicht von klein auf in der Flamenco-Kultur aufgewachsen sind. Wenn zwei junge Gitanos Gefallen aneinander finden, hören sie Flamenco usw. Das ganze Leben und seine großen Ereignisse sind in Flamenco-Klänge gehüllt. Über Blues kenne ich ähnliche Erzählungen. In Analogie dazu behaupte ich: Eine Kultur des Lernens (z.B. Fehlerfreundlichkeit, Experimentiermöglichkeiten usw.) ist etwas anderes, als überprüfbare Fakten auswendig zu können. Siehst Du das auch so oder ähnlich?

Prof. Dr. Karl Müller:
Ja, lieber Walter, natürlich ist das so! Wissenserwerb– in diesem Sinne *Lernen*– ist etwas anderes als gesamtmenschliche Prägung (sagen wir der *Seele*) – egal, welche Bereiche das betrifft… Man könnte auch sagen– Lern-Oberfläche versus geprägter Tiefenerfahrung!
Aber es gibt natürlich keine Gewähr für das konkrete Beispiel– nur weil ein Kind ununterbrochen seinen philharmonischen Vater Cello spielen hört, ist es nicht gesichert, dass es Musikalität entwickelt und ein Weltklassemusiker werden muss. Aber die Chancen erhöhen sich. Viele Roma und Sinti sind noch immer bessere Musiker als viele perfekt ausgebildete Konservatoriums Schüler. Aber es gibt auch eine Dialektik zwischen der Beherrschung eines Instruments und der Qualität des Musizierens. Frech zugespitzt gesagt– Unmusikalische– können dies mit der perfekten Beherrschung des Instruments weitgehend kompensieren. Bei genauerem Hinhören lässt vielleicht ihr Spiel kalt, aber nicht einmal dies ist sicher. Viele genial Hochmusikalische benötigen keine Perfektion des Spiels, um tief zu bewegen. Dies ist alles nur Tendenz, aber wohl nie pauschal anwendbar. Es braucht überhaupt mehr Differenzierung und wohl auch den Sinn für Dialektik. (Ende des E-Mails)

Entwicklungsprozesse müssen deutlich mehr als Unikate gedacht werden. Jede unserer Ausbildungsgruppen für Business-Coaching entwickelt ihre eigene Kultur. Wir können nur Kontexte, z.B. unsere Lernlabore, zur Verfügung stellen, aber nicht für das Ergebnis garantieren.

Literaturangaben

Bateson, G. (1983) Geist und Natur, eine notwendige Einheit, Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Schmidt, S.J. (2004). Unternehmenskultur, Velbrück Wissenschaft, Göttingen

Schwertl, W. (2016) Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schwertl, W. (2025) Vertrauen in sozialen Systemen, Gefahr oder Chance, Vandenhoek & Ruprecht, Göttingen