Perspektiven des Förderschwerpunktes „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“

Rudolf Leisen, BMBF, Referat 512
Forschung für Produktion, Dienstleistung und Arbeit

Mit dem Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die Entwicklung praxisgerechter Konzepte und Instrumente, die zur Förderung von Qualifikation, Gesundheit, Leistungsvermögen und Motivation aller am Arbeitsprozess Beteiligter beitragen. Im Zentrum stehen dabei Beschäftigungs- und Lebensarbeitsmodelle, Konzepte zur lebenslangen berufsbegleitenden Qualifizierung und die Schaffung und Gestaltung altersgerechter Arbeitsfelder. In Zukunft wird das Programm verstärkt auf den demografischen Wandel in der Arbeitswelt und den damit einhergehenden Fachkräftemangel sowie die Kompetenzentwicklung der Erwerbsfähigen ausgerichtet.

Angesichts der hohen Wettbewerbsintensität in einem globalisierten Markt, der Diffusion neuer Technologien sowie der demografischen Entwicklung steigt der Veränderungsdruck für Wirtschaft und Gesellschaft. Unternehmen wie Beschäftigte müssen sich den veränderten Rahmenbedingungen in ihren Produktions- und Dienstleistungsprozessen anpassen. Damit diese Veränderungsprozesse gelingen können, ohne dass Ängste oder Befürchtungen diese beeinträchtigen, bedarf es innovativer Strategien, die sich sowohl den Flexibilisierungs- und Produktivitätsanforderungen der Unternehmen stellen als auch die Interessen der Arbeitnehmerschaft berücksichtigen. Dies erfordert die Bereitschaft und Befähigung zur Veränderung. Es ist ein Gleichgewicht von Flexibilität und Stabilität notwendig, um die Veränderungen von Organisationen und Menschen zu ermöglichen.

Für die Arbeitsforschung sind vor allem drei Fragestellungen von Bedeutung, die immer Unternehmen sowie die Beschäftigten gleichermaßen betreffen: Wachsende Globalisierung, die Einführung neuer Produktionskonzepte, Dezentralisierung und das schnelle „Verfallsdatum“ von Wissen führen u.a. zu tief greifenden Veränderungen in den Unternehmensstrukturen und werden von geänderten Arbeitsformen und -bedingungen begleitet. Zunehmende Verbreitung neuer Beschäftigungsverhältnisse, die dazu führen, dass der Anteil an „traditionellen Beschäftigungsverhältnissen“ sinkt. Im Zuge dieser Entwicklung werden gleichzeitig neue leistungsorientierte Konzepte der indirekten Steuerung beispielsweise durch Ziel-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

vereinbarungen, neue Formen der Entlohnung und der Selbstorganisation entstehen.

Auch bei der Vollzeitbeschäftigung wird sich eine verstärkte Flexibilisierung von Arbeitszeit, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsort, Entlohnung, Erwerbsbiographie etc. ergeben. Um die Chancen und Risiken in der heutigen Arbeitswelt beim Ausbalancieren der Ambivalenz zwischen Stabilität und Flexibilität zur Förderung von Innovations- aber auch Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zu identifizieren, hat das BMBF den Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gestartet. Es werden dabei etwa 40 Forschungsvorhaben unterstützt, die Modelle und Methoden entwickeln, um Arbeitsprozesse, Produkte aber auch Kompetenzen kontinuierlich den Erfordernissen anpassen zu können. Durch die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität wird hier die Innovationsfähigkeit auch unter veränderten Rahmenbedingungen in der Zukunft gesichert.

Vor dem Hintergrund des angestrebten Wandels bedarf es neuer Konzepte zum Personaleinsatz, zur Personalentwicklung und zum Einsatz von arbeitsorganisatorischen und technischen Lösungen. Um eine effiziente Kooperation der Akteure zu realisieren, werden daher Methoden ausgearbeitet, die das Vertrauen in Innovationsprozesse messen und fördern. Auch für Arbeitszeitmodelle, Arbeitsprozesse, Beschäftigungsformen sowie inner- und überbetriebliche Kooperationen werden neue Lösungsstrategien erarbeitet. Wandlungsfähige Produktionssysteme in Verbindung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern, die verschiedene Arbeitsprozesse und -abläufe den Randbedingungen entsprechend umsetzen können, unterstützen die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Mit Hilfe dieser Flexibilisierungsstrategien und einer ganzheitliche Betrachtung von Mensch, Organisation, Technik und Kompetenz gelingt es, Themen wie „Work-Life-Balance“ in den Vordergrund zu rücken und entsprechende Lösungen aufzuzeigen, die nicht zuletzt in dem vorliegenden Tagungsband sichtbar werden.

Seit Beginn der Förderlaufzeit 2009 sind die 38 Verbund- und drei Einzelprojekte durch engagierte Arbeit ein großes Stück vorangekommen. Den Sachstandberichten aus den Fokusgruppen sowie der breiten Diskussion der Thematik mit Forschungs- und Praxisansätzen auch außerhalb des Förderschwerpunkts verdanken wir ein umfassendes neues Wissen zu diesem Thema sowie eine Reihe von Handlungsempfehlungen, deren Dokumentation diesem Tagungsband seinen hohen Wert gibt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Multikonferenz Arbeitsgestaltung 2012

Angelika C. Bullinger, Uta Renken

Die zweite Konferenz des Förderschwerpunkts „BALANCE von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ ist als Multikonferenz organisiert. Das Format der Multikonferenz, welches sich durch eine hohe Varietät der Forschungsthemen auszeichnet, ist in der Wirtschaftsinformatik seit Jahren etabliert. Nun wird es erstmals für das Forschungsfeld der Arbeitsgestaltung angepasst: Das Metaprojekt BALANCE führt unter dem Dach der Multikonferenz thematisch verwandte, in sich schlüssige Minikonferenzen parallel durch und kümmert sich um Organisation, Koordination und Planung. Die Teilnehmenden können von den zahlreichen Beiträgen in den Minikonferenzen, den integrierten Veranstaltungen sowie den Eröffnungsvorträgen und der abschließenden Podiumsdiskussion der Interessensvertreter profitieren.

Die Multikonferenz Arbeitsgestaltung ergänzt als Treffpunkt der deutschsprachigen Arbeitswissenschaft in geraden Jahren das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in ungeraden Jahren ausgerichtete Zukunftsforum. Die MK Arbeitsgestaltung richtet sich sowohl an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch an Vertreterinnen und Vertreter der Industrie und der öffentlichen Verwaltung, die an aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt interessiert sind. Zum Adressiertenkreis gehören außerdem alle Verbände, Vereinigungen und sonstigen Organisationen, welche Entscheidungen im Bereich der Arbeitsgestaltung beeinflussen oder daran beteiligt sind.

Im Jahr 2012 findet die MKAG in Nürnberg an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg statt. Mit sechs Teilkonferenzen zeugt sie von der großen Vielfalt der deutschsprachigen Arbeitsgestaltung, die sich zwischen Fragestellungen zu demographischem Wandel, Zeitarbeit, Innovationsfähigkeit, Vertrauen, Flexibilisierungen und Kooperationsformen bewegt.

Ziel der Konferenz ist es, mit unterschiedlichen Vortrags- und Diskussionsformaten den Austausch zwischen den Fachgruppen sowie zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern. Dieser Transfer soll anhand jener Themenschwerpunkte stattfinden, welche die Projekte des Förderschwerpunkts als zentral betrachten. Daher wurden bereits in der Phase der thematischen Gestaltung alle Mitglieder des Förderschwerpunkts aufgerufen, Vorschläge für eigene Workshops im Rahmen von Minikonferenzen einzureichen. In dieser offenen Ausschreibung wurde bewusst über die bisherige Fokusgruppenorganisation hinausgegangen, um Vernetzung und Dialog anhand thematischer Orientierungen zu ermöglichen. Aus

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

den Einreichungen wurden insgesamt 22 Workshops geformt, welche in sechs Minikonferenzen zusammengefasst sind. Das Programm wurde im Sommer 2011 finalisiert, um alle Interessen der Förderschwerpunktteilnehmenden und der weiteren Adressiertenkreise abzudecken.

Die sechs Minikonferenzen der BALANCE Multikonferenz Arbeitsgestaltung decken die aktuelle Forschung zur Arbeitsgestaltung mit folgenden Themenfeldern ab: „Innovationsfähigkeit durch Ressourcenentwicklung“, „Stabil und flexibel: Vertrauen, Lernen und Work-Life-Balance“, „1 + 1 = 3: Chancen durch Netzwerke“, „Besser arbeiten: flexible und mitarbeiterbezogene Arbeitsgestaltungskonzepte“ und „Neue Wege gehen: demographische und strukturelle Herausforderungen bewältigen“. Eine internationale Minikonferenz zum Thema „Internationale Innovationsstrategien“ ergänzt erneut das Spektrum durch Einblicke in die europäischen Forschungsanstrengungen im Feld.

Die Minikonferenzen vernetzen die Mitglieder des Förderschwerpunkts untereinander und mit den Umsetzungs- und Transferpartnern in der Industrie, indem Mitglieder verschiedener Verbundprojekte gemeinsam Workshops gestalten. So werden Synergien geschaffen, die relevante Themen multidisziplinär beleuchten und praktisch Interessierte einbeziehen.

Um den spezifischen thematischen Ausrichtungen der Minikonferenzen gerecht zu werden und die bestmögliche Präsentation gegenüber dem interessierten Fachpublikum zu ermöglichen, ist die Durchführung der Minikonferenzen ebenso wie deren Präsentation im vorliegenden Konferenzband nur an allgemeine, vom Metaprojekt BALANCE vorgegebene, Leitlinien gebunden. Die Ausgestaltung obliegt den Leitenden der Minikonferenzen. So werden, je nach thematischer Passung, stark interaktive Minikonferenzen angeboten, z.B. Open Space Workshops oder ein World Café, während andere auf die Vermittlung eines bereits ausgestalteten Programms an eine breite Öffentlichkeit zielen. Wesentlich bei allen Formaten ist die Förderung von Kommunikation und Vernetzung zwischen den Disziplinen und Teilnehmenden aus den unterschiedlichen Praxisfeldern, um sich über die Arbeitspraxis innerhalb des Förderschwerpunkts, die Formulierung von Umsetzungsempfehlungen und die Gestaltung politischer Rahmenungen auszutauschen.

Wir sind stolz, die Multikonferenz Arbeitsgestaltung in Nürnberg ausrichten zu dürfen und wünschen allen Teilnehmenden viel Vergnügen, interessante Erkenntnisse und passende Möglichkeiten zum Knüpfen von Kontakten und Austauschen.

Ihr Metaprojekt BALANCE

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

I.
Innovationsfähigkeit durch Ressourcenentwicklung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Informelles Erfahrungswissen in Arbeits- und Planungsprozessen

Offener Workshop

1. Einleitung

Stefan Sauer[1], Tilmann Krogoll[2]

Im Zentrum des offenen Workshops steht die Frage, welche persönlichen Leistungsvoraussetzungen in Verbindung mit welchen Handlungsstrategien Mitarbeiter/innen nutzen, um unter – und mit – welchen Rahmenbedingungen Balance zwischen Flexibilität und Stabilität erfahrungsbasiert herzustellen und zu erhalten: Wie sie also „Balancearbeit" realisieren.

Informelles Erfahrungswissen ist eine in konkreten Handlungszusammenhängen unter positiven Feedbacksituationen gebildete Ressource, die es unter dem Gesichtspunkt der Balancearbeit zu nutzen gilt. Mittels der Konzepte des subjektivierenden Arbeitshandelns und des Arbeitsvermögens wird am Beispiel agilen Projektmanagements ein Blick auf die Bedeutung von Implizitem für die Bewältigung von Arbeitsprozessen und deren Organisation geworfen (Sauer, Pfeiffer).

Unter dem Aspekt des Ressourcenmanagements in KMU werden Möglichkeiten, informelles Erfahrungswissen zu explizieren und zu vermitteln aufgezeigt. Es ist zu diskutieren, welche Zugänge über die Arbeitspersonen und welche vermittelt über die Arbeitsbedingungen möglich sind. Handlungsorientierung und Beteiligung sind hier die Klammern eines ganzheitlichen Ansatzes zur betrieblichen Veränderung (Krogoll).

Untersuchungen des Person-bezogenen Ansatzes im Umgang mit Flexibilität zeigen, dass Handlungsstrategien gesundheits- und motivationsfördernd wirken können. Unter hohen Flexibilitätsanforderungen sollte ein integriertes Vorgehen zur Unterstützung eingesetzt werden. Die Ergebnisse stützen die gewählten Ansätze von Sauer / Pfeiffer und Krogoll (Schiml, Bahamondes, Schüpbach).

Schließlich werden Schnittstellen sichtbar gemacht, wie das implizite Erfahrungswissen für die Beteiligten eines Unternehmens mit Hilfe der „Innovations-

[1] Verbundvorhaben balance.arbeit, ISF München, stefan.sauer@isf-muenchen.de.
[2] Verbundvorhaben balance.arbeit, GALA e.V. Gerlingen, tilmann-krogoll@gala-gerlingen.de.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dramaturgie nach den Heldenprinzip“ mit ästhetisch-künstlerischen Methoden zugänglich und nutzbar gemacht werden kann (Rauchfuß).

2. Handlungsorientierung und Beteiligung als Voraussetzung für die Weitergabe und den systematischen Erwerb von informellem Erfahrungswissen

Tilmann Krogoll[3]

Informelles formalisieren?

> *(Informelles) Erfahrungswissen ist die besondere Kompetenz, die sich schwer konkretisieren lässt, die der Facharbeiter sozusagen in den Fingern hat. Dieser Begriff sollte um das Planungswissen erweitert werden, das weniger bei den Fertigkeiten als bei den Fähigkeiten der betrieblichen Mitarbeiter anzusiedeln ist. Beide Wissensformen sind nur sehr schwer zu formalisieren bzw. konkret ausdrückbar* (Krogoll 1994, 6).[4]

Warum wissen arbeitende Menschen grundsätzlich mehr, als es auf irgend einem Papier wie zum Beispiel einer Tätigkeitsbeschreibung steht und warum bringen einzelne Mitarbeiter/innen im Unternehmen sogar bessere Ergebnisse, als dies Vorgesetzte fordern oder erwarten können?

Die Handlungs- oder Tätigkeitspsychologie geht davon aus, dass der Mensch seine Ergebnisse in einem handelnden Kontext erreicht. Er legt an materiellen Gegenständen oder allgemeinen Anforderungen konkret Hand an und verändert diese bewusst und zielgerichtet. Seine konkreten Schritte sowie seine abstrakten Überlegungen und Zielplanungen sind im Produkt selbst „aufgezeichnet“. Dort sind Kenntnisse, Fertigkeiten, Können und Fähigkeiten im Ergebnis konkreten Handelns veräußert oder objektiviert.

Sie „aufzuschreiben“ kann nur in der „Sprache“ gelingen, in der sie abgelegt worden sind. Diese Sprache ist das Arbeitshandeln. In unserem Vorhaben balance.arbeit gehen wir davon aus, dass es in Unternehmen Arbeitsaufgaben gibt, die so gar nicht im „Plan“ stehen. Mitarbeiter/innen arbeiten hier nicht nur stabil

[3] balance.arbeit, Teilprojekt Unterstützungsinstrumente für die Qualifizierung von Best-Performern zu Flexability-Managern in der Balancearbeit, GALA e.V. Gerlingen.

[4] Zum Planungswissen vgl. Dahmer 1994, Sauer / Pfeiffer 2011 weiter unten.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nach Vorgabe, sondern lassen auch flexibel, aus eigener Erfahrung notwendige, abweichende Handlungen und Strategien zu.

Mit solchen Mitarbeiter/innen in den Unternehmen wird dann systematisch gearbeitet. Informelles Erfahrungswissen wird von den Beteiligten im eigenen Entwicklungsinteresse und zugunsten ihrer Kolleg/innen veräußert und in geeignete Formen für Lernhandlungen durch Dritte überführt. Der Rahmen ist eine konsequente Orientierung an der Handlung und eine Mitarbeiterbeteiligung. Das ist eine wichtige Grundlage für betriebliche Balance und Innovation (vgl. Böhle / Rose 1991).

Aufgabenorientierung und Balancearbeit

Referenzpunkt Arbeitsaufgabe

Die Mitarbeiter in den Unternehmen fassen, wenn man sie danach fragt, ihre Handlungen zusammen, indem sie ihre Arbeitsaufgabe benennen: „Ich arbeite als Dreher an einem Bearbeitungszentrum.“ – „Was machst Du als Dreher in einem Bearbeitungszentrum?“ – Die Antworten werden konkret sein und sich auf geistige und äußere Handlungen beziehen, die zur Herstellung eines bestimmten Produktes bzw. zur Erreichung eines bestimmten Zieles erforderlich sind. Die Arbeitsaufgabe bietet also die Chance, die Bedingungen der arbeitenden Personen im Unternehmen konkret zu fassen und zu beeinflussen (ausführlicher Krogoll / Schlund 1991).

Arbeitsaufgabe Balancearbeit als Ausgangspunkt

Im dargelegten Grundverständnis sind folgerichtig im Vorhaben balance.arbeit zunächst die im Betrieb vorgefundenen Arbeitsaufgaben „Balancearbeit“ zu definieren. Dem folgen Hinweise auf ihre optimierte Gestaltung unter persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Aspekten, konkrete Vorschläge für organisationale Veränderungen und schließlich auch unterschiedliche Maßnahmen für ein handlungsorientiertes Ressourcenmanagement.

Welche Möglichkeiten ergeben sich aus dem Zugang über die Arbeitsaufgabe für das Lernen in und für die Arbeit? Hier wollen wir uns der speziellen Frage widmen, wie es möglich sein kann, auch das informelle Erfahrungswissen konkret zu erfassen und in handelndes Lernen für Dritte zu integrieren.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Aufgabenorientiertes Lernen auch für die Balancearbeit

Lernaufgaben für eine nicht formalisierte Arbeitsaufgabe?

Das Grundprinzip des heutigen Lernaufgabenkonzeptes besteht darin, dass Experten ihrer Arbeitsaufgabe (Handlungsexperten) gemeinsam mit Spezialisten für das Lernen ein Lernaufgabensystem für ihre Arbeitsaufgabe ausarbeiten, dies in Form eines Ausbilderhandbuches fixieren und danach selbst das so vorbereitete Lernen für Dritte (meistens Kollegen im gleichen Unternehmen) organisieren.

In der Regel sind im Unternehmen Aufträge und Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter/innen formal definiert. Mit der Balancearbeit sprechen wir aber von einer Arbeitsaufgabe, die betrieblich nicht formuliert ist, aber informell, sozusagen „unter der Hand" von einzelnen Mitarbeiter/innen zugunsten betrieblicher Zielerreichung ausgefüllt wird. Ehe sich die Spezialisten für das Lernen mit den Handlungsexperten zur Ausarbeitung eines Lernaufgabensystems zusammentun, muss in unserem Sonderfall geklärt werden, erstens was die Arbeitsaufgabe „Balancearbeit" konkret darstellt (siehe oben) und zweitens welche konkrete Person unabhängig von ihrem eigentlichen Arbeitsauftrag Balancearbeit ausführt.

Ein Instrumentarium des Verbundvorhabens aus Befragungen, Experteninterviews und Gruppengesprächen[5] liefert uns Hinweise auf die betriebliche Balancearbeit und auch auf Personen, die in besonderer Weise Träger dieser Aufgaben sind. Sie werden „Best-Performer" genannt. Gemeinsam mit diesen Personen gehen wir dann in die Phase der Ausarbeitung eines Lernaufgabensystems für die Balancearbeit.

Balancearbeit veräußern und zur Aneignung aufarbeiten

Das Grundprinzip eines Workshops für die Ausarbeitung eines Lernaufgabensystems ist die gemeinsame systematisierte Aufschlüsselung einer vollständigen Arbeitsaufgabe auf der Beschreibungsebene ihrer konkreten lernhaltigen Handlungsanteile. Mit Hilfe eines gemeinsam ausgearbeiteten Schulungsmanuals werden dann Mitarbeiter/innen bzw. Kolleg/innen tätigkeitsorientiert zur Aneignung angeleitet.[6]

Gerade unter dem Aspekt der Berücksichtigung informellen Erfahrungswissens als Lerngegenstand ist es wichtig zu verstehen, was sich in diesen gemeinsamen Workshops mit den Handlungsexperten ereignet. Im Grunde handelt es sich um eine Analyse der Arbeitsaufgabe. Sie verläuft auf einer sehr konkreten Ebene. Sie spiegelt das Niveau wider, das eine besondere Stärke des beteiligten Experten darstellt, denn es wird über seine Handlungen, seine Überlegungen, seine

[5] Vgl. Schiml et. al. 2010.

[6] Ausführlicher siehe Krogoll / Großmann 2006.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Schwierigkeiten, seine Freude und seinen Ärger bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe gesprochen und alles wird in ein nachvollziehbares System gebracht. Wir haben es hier mit einem intensiven Prozess der Veräußerlichung von Handlungen und Planungen bzw. Strategien (geistige Handlungen) zu tun. Wenn es also Informelles gibt, das den Experten in zentralen Handlungsabläufen erfolgreich leitet, dann besteht über diesen Weg der Auseinandersetzung die größte Chance, diese Anteile zu erfassen. Für den Beteiligten ist es eine seltene Chance, seine Erfahrungen und sein Wissen auch für sich selbst zu formulieren und zu systematisieren.

Schließlich formuliert unser Experte aus eigener Erfahrung, wie die einzelnen Handlungsanteile einem Dritten (Kollegen) vermittelt werden können. Die Erkenntnis im Prozess des Dialogs im ausarbeitenden Workshop wird auf diese Weise zu einem Lernprozess. Gerade für die Balancearbeit, die selbst nicht formal definiert ist – die sozusagen stabil-flexibel existiert – bietet sich deshalb das Arbeiten mit aufgabenorientiertem Lernen an, weil bei dieser Herangehensweise sowohl das informelle Erfahrungswissen der Person als auch die Anforderungen der objektiven Arbeitsaufgabe zuverlässig berücksichtigt werden können, wenn es um die Weitergabe an Dritte geht.[7]

Handlungsorientierung und Beteiligung

Bedeutung der Handlungsorientierung für das informelle Erfahrungswissen

Aus psychologischer Sicht hat gerade das informelle, nicht ohne weiteres formalisierbare Wissen seinen entscheidenden Ausgangspunkt in den äußeren Handlungen, die dann zu stabilen inneren Werten verinnerlicht wurden. Es ist deshalb umgekehrt auch nur über formulierte Handlungen möglich, sie auf eine Ebene der Bewusstheit zu heben und nutzbar zu machen. Die Handlungsorientierung beim Lernen ist deshalb gerade für die Veräußerung und Aneignung informellen Erfahrungswissens unverzichtbar.

Beteiligung

Unabhängig vom einzelnen Konzept ist Erfolg im Lernen zunächst in hohem Maße abhängig von der Motivation der Lernenden. Dies gilt natürlich umgekehrt für die Lehrenden. Es gibt keine bessere Motivation, als die Beteiligung der „Betroffenen“: Wer seine eigene Arbeitsaufgabe interpretiert und differenziert ausarbeitet, hat eine hohe Motivation, diese an Dritte weiterzugeben. Der Lernende, der Erfahrungen vom Kollegen ohne Zeigefinger und Belehrung,

[7] Ausführlicher siehe Kägeler-Evers et al. 2010.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sondern sachlich und „aus dem Leben“ aktiv übernehmen darf, ist motiviert, neugierig und innovativ im eigenen Interesse und zum Nutzen des Experten, der positives Feedback erlebt.

Mitarbeiterbeteiligung als alternative Lernform

Grundsätzlich sehen wir betriebliches Lernen in einem ganzheitlichen Zusammenhang. Es kann deshalb sinnvoll sein, einer formalen Qualifizierung eine Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen vorzuziehen.

In einem im Vorhaben beteiligten Unternehmen der Metallbranche haben wir ausdrücklich auf eine Qualifizierung für die Balancearbeit verzichtet und stattdessen mit der Geschäftsführung ein Modell der Mitarbeiterbeteiligung an notwendigen Veränderungsprozessen entwickelt. Dies geschieht derzeit erfolgreich mit Hilfe von neu installierten Arbeitszirkeln im Interesse einer systematischen Weitergabe von Erfahrungswissen bzw. der Unterstützung persönlicher Ressourcen für die Balancearbeit.

Fazit

Das von uns gewählte Verfahren der Ausarbeitung von Lernaufgabensystemen mit Best-Performern für die Balancearbeit in Unternehmen vereint den generellen Vorteil konkreter Aneignungsprozesse mit dem spezifischen Ergebnis besonders hoher Motivation durch Mitarbeiterbeteiligung auf verschiedenen Ebenen des Lehrens und des Lernens.

Gerade bei der Balancearbeit als eine nicht formalisierte betriebliche Arbeitsaufgabe, die in besonderer Weise von persönlichem informellem Erfahrungswissen einzelner Mitarbeiter lebt, bewährt sich der konsequent handlungsorientierte Zugang; denn nur so ist es den Trägern des Erfahrungswissens möglich, ihr an sich nicht verbalisierbares Wissen zu veräußern und auch im eigenen Erkenntnisinteresse zur Verfügung zu stellen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.