

Fritz Böhle, Eckhard Heidling

# Austausch von Erfahrungswissen im Arbeitsprozess

ABWF-Reihe „Innovationskreis Lernen im Wandel“

Berlin, 14.04.2016

# Agenda

- I. Zum Projekt LerndA
- II. Erfahrungswissen in der Projektarbeit
- III. Wissensaustausch durch Kooperation und Kommunikation – von der zentralistischen zur dezentralen Organisation
- IV. Wissensaustausch in laufenden Prozessen

## I. Zum Projekt LerndA

## Erfahrungen in der Praxis

Akademisch ausgebildete Fachkräfte haben ein fundiertes Wissen, aber trotzdem fehlt ihnen „etwas“ – gerade auch im „fachlichen Bereich“

Für das Wissensmanagement wurden vielfältige Methoden und Instrumente entwickelt, aber trotzdem wird in der Praxis das Wissen der Mitarbeiter nur teilweise erfasst und kommuniziert.

# These

Erfahrungswissen ist ein wichtiger und notwendiger Bestandteil des Wissens von Mitarbeitern – gerade auch bei qualifizierter, „geistiger“ Arbeit.

Aber:

Der Erwerb und der Austausch von Erfahrungswissen werden speziell bei qualifizierter, „geistiger“ Arbeit beeinträchtigt.

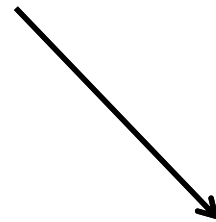
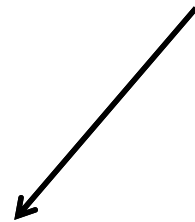
Daraus ergeben sich:

Neue Anforderungen an die lernförderliche Arbeitsgestaltung

Lernen durch Arbeit

# 1. Ausgangspunkt

Lernen im Arbeitsprozess  
arbeitsintegriertes Lernen

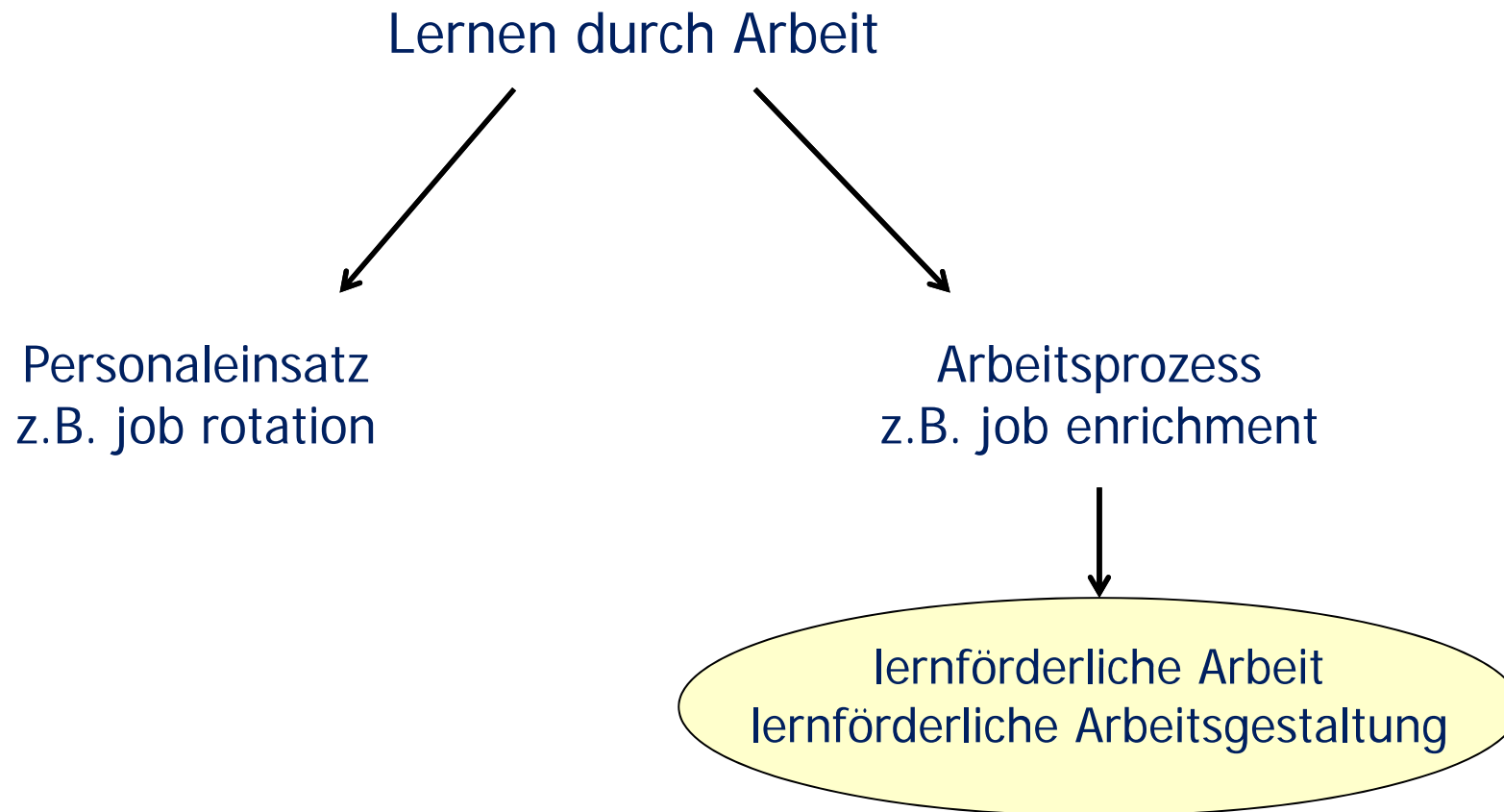


arbeitsbezogenes/arbeitsnahes



lernen durch Arbeit

# 1. Ausgangspunkt



# 1. Ausgangspunkt

## lernförderliche Arbeit

bisher

*„einfache“ Arbeit*

z.B. Produktion/Fließband

*qualifizierte, selbstverantwortliche Arbeit*

z.B. Entwicklung

*lernhemmende Arbeit*

körperliche Arbeit

einseitig

ausführend

*lernförderliche Arbeit*

geistige Arbeit

vielseitig

planend-dispositiv



## 2. Fragen/Thesen

Qualifizierte/selbstverantwortliche Arbeit = lernförderliche Arbeit ?

Lernhemmnisse bei qualifizierter Arbeit

- Zeitdruck/Überforderung
- Null-Fehler-Politik
- „Null-Risiko-Haltung“
- fachliche Spezialisierung/Vereinseitigung

Beschränkung praktischer Erfahrung  
Gefährdung von Erfahrungswissen

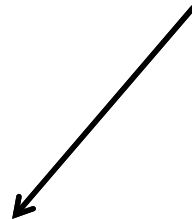
## 2. Fragen/Thesen

### Neue Anforderungen an die lernförderliche Arbeitsgestaltung

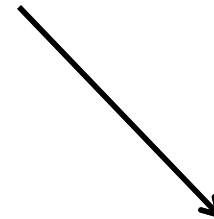
Ermöglichung und Förderung des Erwerbs von Erfahrungswissen bei qualifizierter, „geistiger“ Arbeit

## 2. Fragen/Thesen

Ermöglichung und Förderung des Erwerbs  
von Erfahrungswissen  
im Arbeitsprozess



„was“ wird gelernt  
Lernhaltigkeit  
Erfahrungswissen



„wie“ wird gelernt  
Lernmöglichkeit  
erfahrungsgeleitetes  
Lernen

### 3. Untersuchungsansatz/Konzept

#### Was ist Erfahrungswissen?

explizit

Erfahrungswissen

implizit

Handlungsregeln

Informationen über  
konkrete Gegebenheiten

Routinen

beschreibbar  
objektivierbar

(Re-) Kontextualisierung  
systematisches Wissen

Umgang mit Unwägbarkeiten  
Grenzen der Planung

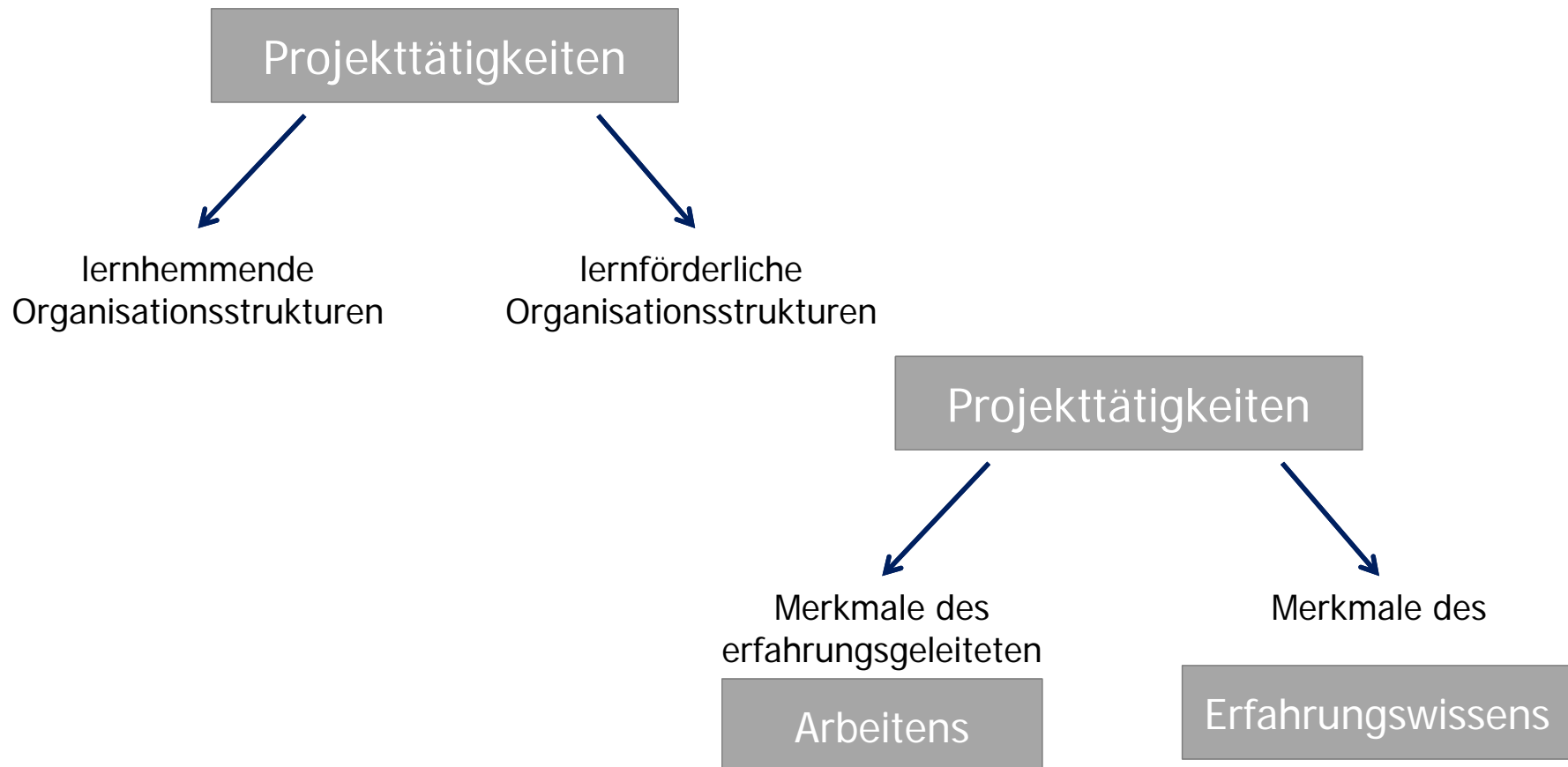
nicht/begrenzt beschreibbar  
und objektivierbar

## II. Erfahrungswissen in der Projektarbeit

# 1. Linienwelt (stationär) & Projektwelt (temporär)

	<b>Linienwelt (stationär)</b>	<b>Projektwelt (temporär)</b>
<b>Prozess</b>	Routine, Stabilität	Projektprozesse mit eigener Charakteristik: Einmaligkeit, Innovation
<b>Ressourcenmanagement</b>	<b>Verfügt über Ressourcen</b>	<b>Muss sich begrenzte Ressourcen holen</b>
<b>Hierarchie</b>	Stelle, disziplinarische Weisungsbefugnis	Rolle, fachliche Führung
<b>Macht, Einfluss</b>	Macht/Einfluss wird über Verfügbarkeiten von Ressourcen ausgeübt	Priorität der Linie: „Linie schlägt Projekt“
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierung, Kodifizierung</li> <li>• Expertise</li> <li>• Spezialisierung</li> <li>• Feste Arbeitsidentität qua beruflicher Position im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität, Problemlösungs- orientierung</li> <li>• Konfliktbewältigung, Antizipation</li> <li>• Nutzung der gesamten Person</li> <li>• Wechselnde Arbeitsidentitäten in unterschiedlichen Projektteams</li> </ul>

## 2. Konzeptioneller Rahmen – Organisations- und Arbeitsanalysen bei Projektarbeit



### 3. Funktionierende Austauschprozesse müssen personenzentriert sein

- Mit (zu) zentralen Tools gehen für die Beschäftigten die eigenen Prozesse und die Einsicht in die übergeordneten Arbeitsabläufe und Schnittstellen verloren.
- Trotz langjähriger und vielfältiger Praxis sowie formaler Vorgaben: deutliche Lücken bei Mentoring, Patenmodellen, Coaching bei gleichzeitig großem Bedarf und hoher Nachfrage der Beschäftigten.
- Trotz formaler Vorgaben: deutliche Lücken bei der Übertragung von Wissen/Erfahrungen von alten/älteren Beschäftigten („Erfahrungsträger; Koryphäen“). Das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter wird meist nicht genutzt und geht verloren; gleichzeitig großer Bedarf bei den jüngeren Beschäftigten.



## 4. Wissens- und Erfahrungsaustausch benötigen Zeit und Budget

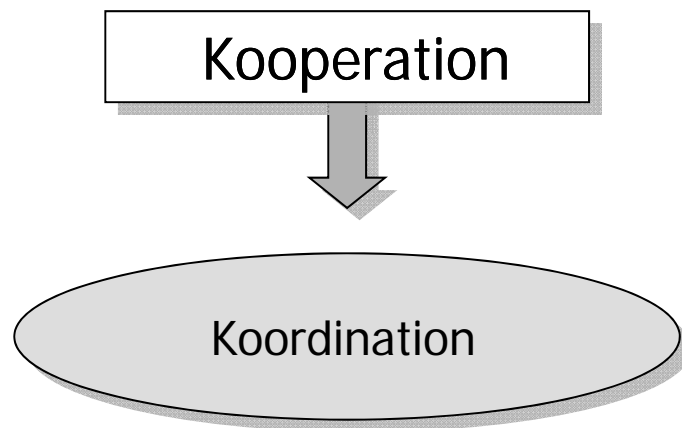


- Ressourcen für Lernzeiten werden in Projekten häufig nicht eingeplant. Gründe: Mit Lernzeiten können kurzfristige Mehrkosten und Terminverzögerungen verbunden sein. Problem: mittel- und längerfristige positive Lerneffekte und potenzielle Kosteneinsparungen in Folgeprojekten werden nicht gesehen.
- Lückenhafter Transfer aus Projekten in die Linie (Fachbereiche) wegen fehlender Zeit. Folgen: Der wechselseitige Austausch von Wissen und Erfahrungen werden erschwert, Lerneffekte werden blockiert.
- Spielräume entstehen dann, wenn bei der Planung von Projekten Ressourcen für Lernzeiten systematisch vorgesehen werden.

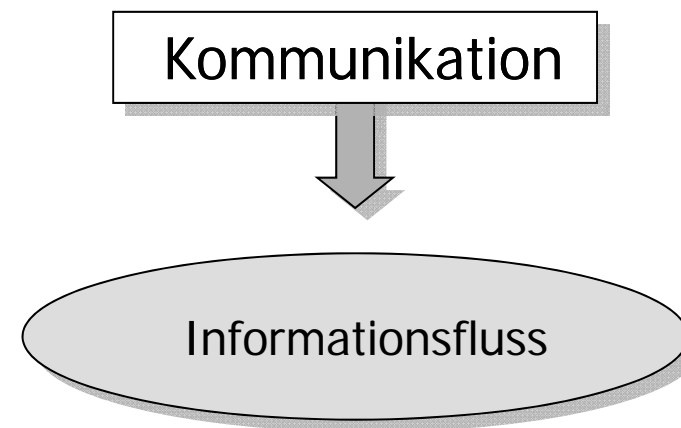
### III. Wissensaustausch durch Kooperation und Kommunikation – von der zentralistischen zur dezentralen Organisation

# 1. Kooperation und Kommunikation in der zentralistisch-bürokratischen Organisation

# 1. Kooperation und Kommunikation in der zentralistisch-bürokratischen Organisation



- Festlegung durch betriebliche Organisation und Technik
- Aufgaben des Managements
- Kooperation kein Element des Arbeitshandelns



- Definition von Schnittstellen
- Lineare Weitergabe von Information
- Information als "Sache"

# 1. Kooperation und Kommunikation in der zentralistisch-bürokratischen Organisation

## Wechselseitige Zusammenarbeit und Kommunikation

- Nur dann, wenn es Probleme gibt
- Indiz für Defizite
- "Wenn jeder seine Arbeit richtig ausführt, braucht man nicht zu reden"
- "Wir sind zum arbeiten da und nicht zum reden"

## 2. Betriebliche Reorganisation und Dezentralisierung

## 2. Betriebliche Reorganisation und Dezentralisierung

Dezentralisierung

Abbau von Hierarchien – Delegation von Managementaufgaben

Selbstabstimmung

Kooperation und Kommunikation als Bestandteil der Arbeit

## 2. Betriebliche Reorganisation und Dezentralisierung

### Subjektivierung von Arbeit

- ➔ Subjektive Leistungen  
Vom Störfaktor zur wichtigen Humanressource
  - ➔ Unsichtbare Leistungen werden nun offiziell gefordert
  - Formalisierung des Informellen?
- oder
- Wiederkehr des Informellen und neues Zusammenspiel von Formellem und Informellem?




### 3. Formen der Kooperation und Kommunikation

### 3. Formen der Kooperation und Kommunikation

Dezentralisierung



Organisatorische Plattformen  
zur Selbstabstimmung  
"Meetings"



Arbeitsgruppen; Projekte;  
bereichs- und abteilungsübergreifend  
"Diskursive Koordinierung"

### 3. Formen der Kooperation und Kommunikation

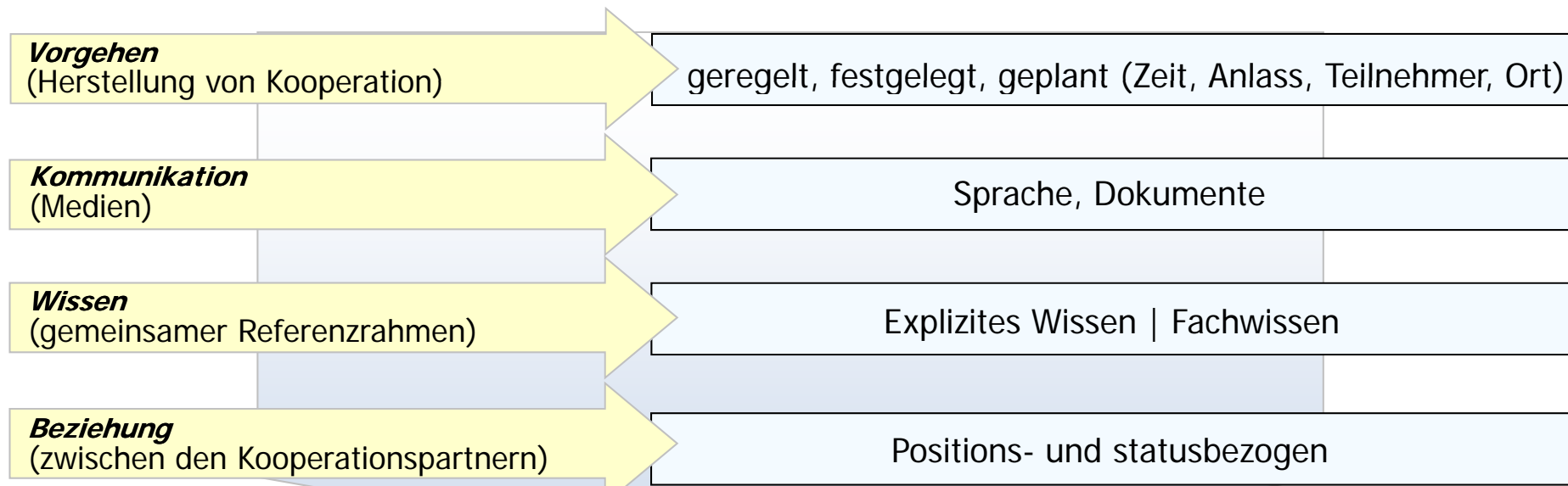
#### Meetings – Diskursive Koordinierung

##### Ziel / Aufgabe / Funktion

- ➔ Abstimmungen zur Planung und Festlegung von Arbeitsaufgaben und -prozessen
- ➔ Dezentralisierung zur Optimierung der Planung  
Flexibilisierung und Konkretisierung

### 3. Formen der Kooperation und Kommunikation

#### Meetings – Diskursive Koordinierung Kooperation und Kommunikation zur Planung

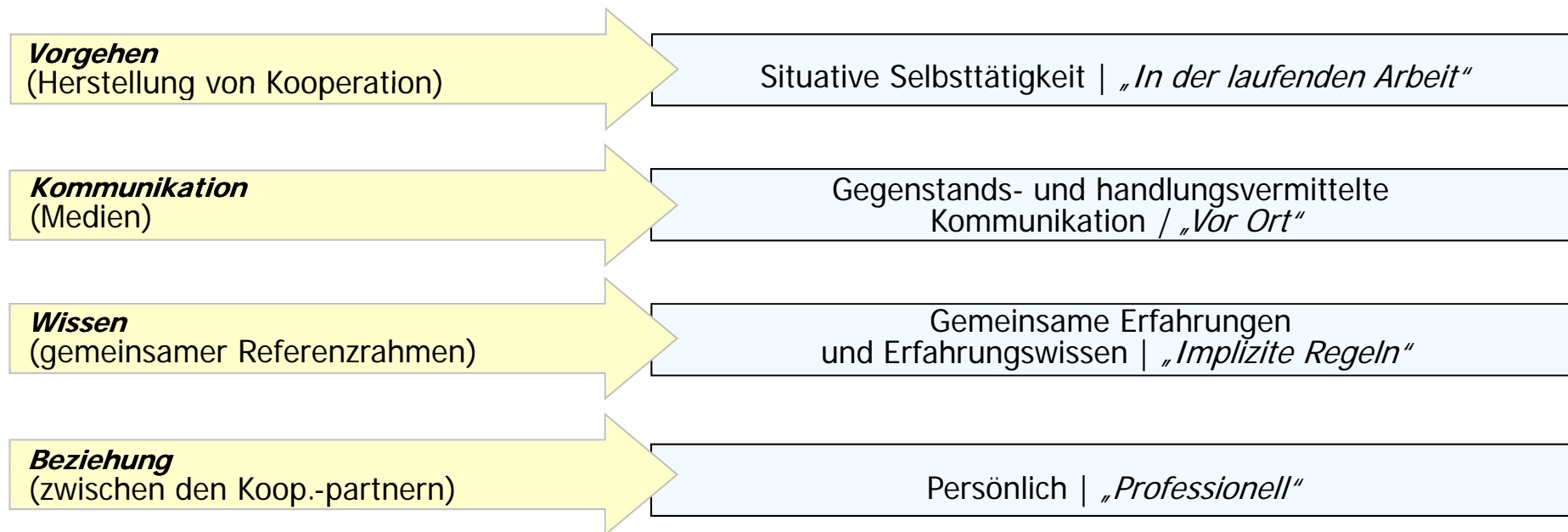


formelle Organisation

Regeln, Verfahren, Dokumentation  
Formalisierung der Selbstabstimmung

### 3. Formen der Kooperation und Kommunikation

## Erfahrungsgeleitet-subjektivierende Kooperation und Kommunikation



informell

erfahrungsgeleitet- subjektivierend

## IV. Wissensaustausch in laufenden Prozessen

# 1. Praktischer Wissens- und Erfahrungsaustausch - Beispiele

- Gegenstands- und Kontextbezug: Wissens- und Erfahrungsaustausch findet an Objekten statt. Das kooperative Arbeitshandeln orientiert sich situativ an gemeinsamen Gegenständen (z.B. Checklisten, Vertragsanalysen, Skizzen).
- Ein erfolgreicher Wissens- und Erfahrungsaustausch ist häufig mit dem Aufbau und der Nutzung persönlicher Netzwerke verbunden. Diese Netzwerke sind ein wichtiges Instrument für erfolgreiche Lernprozesse.
- Eine Form für erfolgreiche Prozesse des Lernens und des Wissensaustausches ist die direkte Zusammenarbeit zwischen jüngeren und erfahrenen Beschäftigten (altersgemischte Tandems).

## 2. Formen der Kooperation und Kommunikation

### Erfahrungsleitet-subjektivierende Kooperation und Kommunikation

#### Erfahrungsgeleitet

- Anlass ergibt sich aus der unmittelbaren Erfahrung von Problemen
- Kooperation und Kommunikation beruhen auf "Erfahrung-Machen"

#### Subjektivierend

- Kommunikation und Verstehen durch Gefühl, Empfinden, Erleben
- Implizites Wissen
- Persönliche Beziehung (fach- und sachbezogene Empathie)



### 3. Ausgangspunkte für Gestaltungsansätze

- Von der direkten, persönlichen face-to-face Kommunikation/Austausch/Kooperation zum System (Tools, Instrumente, Verfahren u.a.) – und nicht umgekehrt
- Wissensaustausch und Lernen in kleinen, überschaubaren Gruppen/Personenkreisen mit konkreten, aus dem jeweiligen Arbeitsprozess hervorgehenden Frage- und Aufgabenstellungen
- zugleich: strukturierten Zugriff schaffen auf übergeordnete Wissens- und Informationsbestände – wiederum mit dem Ausgangspunkt: individuelle Beschäftigte und ihre Bedarfe ► notwendige Voraussetzung zur breiten Nutzung der großen Potenziale offensichtlich qualitativ guter, breit aufgestellter Wissensbasen, Schulungs-/Weiterbildungsangeboten, good practices u.a.
- Unterstützung , Förderung und Schutz informellen Wissens, Erfahrungen und praktischen Vorgehensweisen der einzelnen Beschäftigten ► notwendige Voraussetzung für Austausch, Kooperation, Lernen

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Fritz Böhle

Dr. Eckhard Heidling

ISF München

Jakob-Klar-Str. 9

80796 München

+49 (0) 89 272921-0

[eckhard.heidling@isf-muenchen.de](mailto:eckhard.heidling@isf-muenchen.de)

[fritz.boehle@isf-muenchen.de](mailto:fritz.boehle@isf-muenchen.de)

<http://www.lernen-durch-arbeit.de>



SIEMENS



ISFMÜNCHEN

