



Reduktion von Stress durch lern- / wissensförderliche Arbeitsgestaltung

**Vortrag „Innovationskreis Lernen im Wandel“
der ABWF am 05.November 2015**

TU Berlin, Institut für berufliche Bildung und Arbeitslehre,

Prof.Dr.Brigitte Stieler-Lorenz

Stieler-Lorenz Business Consult, Berlin

Vita Prof.Dr.Brigitte Stieler-Lorenz

geboren am 25.06.1941 in Dresden
verheiratet, 4 erwachsene Söhne

1959	Abitur
1959 - 1972	Technikerin und Bereichsleiterin Aus- und Weiterbildung der Studiotechnik des Fernsehens der DDR
1961-1966	Fachschulstudium zur Ingenieurin für Funktechnik
1972-1976	Bereichsleiterin Hoch- und Fachschulwesen im Zentralamt für Berufsbildung der Deutschen Post
1968 -1972	Hochschulstudium zur Dipl.- Ing. oec Nachrichtenwesen

Vita - Prof.Dr.Brigitte Stieler-Lorenz

1976 - 1991	Assistentin – Dozentin - Professorin an der Hochschule für Ökonomie Berlin
1991 - 2000	Geschäftsführerin und wissenschaftliche Direktorin der a&o research GmbH Institut für Forschung und Beratung zur Organisations- und Personalentwicklung
2000 - 2012	Geschäftsführerin und wissenschaftliche Direktorin der Core Business Development GmbH, Institut für Produkt- und Prozessentwicklung

Vita - Prof.Dr.Brigitte Stieler-Lorenz

2012 - heute : freischaffende Beraterin und Coach mit dem
Schwerpunkt : Umgang mit Wissen
- Stieler-Lorenz & Partner Business Consult

Weitere Informationen siehe:

<http://www.stieler-lorenz.de/cbd/>

<http://praekonet.de>

oder unter Google: Brigitte Stieler-Lorenz

Forschungsergebnisse, auf die sich diese Präsentation u.a. bezieht

- Das BMBF-Projekt „Präkonet- Vorsprung durch gesunde Arbeit oder den Stress bei den Wurzeln packen“(2007 – 2010) siehe www.praekonet.de
- „Verbindung von Lernen und Umgang mit Wissen in Theorie und Praxis“ Vortrag vom 13.Februar 2014, ABWF Wissensmanagement und Weiterbildung, <http://www.abwf.de/publikationen/abwf/lernenimwandel/>
- B. Stieler-Lorenz, Y. Paarmann: Wissenskommunikation und Lernen in Organisationen. In: R. Reinhardt, M. J. Eppler (Hrsg.): Wissenskommunikation in Organisationen – Methoden, Instrumente, Theorien, Springer Verlag Berlin Heidelberg New York Hongkong London Mailand Paris Tokio 2004, S. 177 ff.
- H. G. Schnauffer, B. Stieler-Lorenz, S. Peters: Wissen vernetzen – Wissensmanagement in der Produktentwicklung, Springer Verlag Berlin Heidelberg New York Hongkong London Mailand Paris Tokio 2004
- K. Keindl, B. Stieler-Lorenz: Vom Erfahrungswissen zum Handeln: Die Kommunikationsmethode „Wissen durch Erfahrungsgeschichten“. In: G. Reinmann (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen – Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule; Pabst Science Publishers Lengerich Berlin Bremen Miami Riga Viernheim Wien Zagreb 2005

Forschungsergebnisse, auf die sich diese Präsentation u.a. bezieht

- B. Stieler-Lorenz, Y. Paarmann, K. Keindl, A. Waller: Kommunizierendes Lernen: Über den Dialog zum Wissen. In: Wissensmanagement 8/ 2003, S. 36
- A. Krause; B. Stieler-Lorenz: *Wertschöpfung und Potentiale. Führt Lernen im Netz zu mehr Wissen?* 4.Konferenz zum Einsatz von Knowledge Management in Wirtschaft und Verwaltung. München 2002 im Rahmen der SYSTEMS 2002
- A.Krause; B. Stieler-Lorenz: *Lernen am Computer und im Netz, Aus der Perspektive kleiner und mittelständischer Unternehmen*, in: Berufliche Weiterbildung QUEM – Bulletin,H.5, S .8-10,2002
- B. Stieler-Lorenz; A. Krause: *IT basierte Lernarrangements und Kompetenzentwicklung*. In: S. Peters (Hrsg.) IT - basierte Lernarrangements und Kompetenzentwicklung. 2003
- B. Stieler-Lorenz / Alexander Krause: *Lernen im Internet – keine Frage der richtigen Technologie, eine Frage des richtigen Typs?* 2003 Berlin
- Stieler-Lorenz: *Informelles Lernen – Motor der dynamischen Beherrschung von Transformation und Wandel – untersucht in den neuen Bundesländern*. Auftraggeber BMBF /PT DLR Innovative Arbeitsgestaltung / ABWF e. V./ Geschäftsstelle: QUEM e. V.. Auftragsnummer: 3-216-40001-01 HL 9901/ 9.Berlin 2000

I Wandel der Arbeitswelt

Vier Trends des Wandels der Arbeitswelt - *Widersprüche* -

Trend 1

Ökonomisierung der Arbeits - und Lebensprozesse

Widerspruch 1:

Wachsende Komplexität und Verdichtung der Arbeit
versus

Begrenzung durch nicht adäquate Gestaltung von Arbeit,
Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen

Empirische Indikatoren:

- **Arbeitszeiten** werden länger (mit und ohne Kontierung)
- Ständige Erreichbarkeit bei **Entgrenzung** von Arbeit und Freizeit , **Work – life – Balance** wird beeinträchtigt
- Wachsende Eigenverantwortung und Entscheidungszwänge bei begrenzten Kompetenzen und Befugnisse (**Optionsstress**)

Trend 2

System permanenter Bewährung

Widerspruch 2

Hohes **Innovationstempo** bei dynamischen Veränderungen in
Wirtschaft und Gesellschaft

versus

Unzureichende Lernzeiten und Lernmöglichkeiten innerhalb
und außerhalb der Arbeitszeit

Empirische Indikatoren

- Wachsendes **Tempo** des **Wissensverfalles** (Digitalisierung !)
- Verlagerung und Verkürzung der **Lernzeiten** in der Arbeit in die **Freizeit** (z. B. selbstorganisiert im Internet !)
- **Neue Herausforderungen** an die Generierung, Nutzung, Bewahrung, Weitergabe von **Wissen** bei unzureichender Verflechtung zwischen **Personalmanagement und Wissensmanagement**

Trend 3

„Der Selbst - Trend“

Widerspruch 3

Zunehmende Anforderungen an **selbstständiges, eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden** der Arbeitnehmer

versus

begrenzte **Ressourcenverfügbarkeit** und **Entscheidungsbefugnisse**

Empirische Indikatoren

- Wachsende **Qualitäts - und Professionalisierungs -**anforderungen, insbesondere an Arbeitnehmer
- Wachsender **Leistungsdruck** durch zunehmendem **Einfluss der Kundenwünsche** bei stärker **faktorierten** und **kostenorientierten Vorgaben**
- Wachsender **Entscheidungsdruck** durch rasche Änderungen in der **Prioritätensetzung** bei **unzureichender Kommunikation** (fehlende Feedback - / Dialogkultur)
- „Mehr **Druck** durch mehr **Freiheit**“ (Pfaff)

Empirische Indikatoren

Erfahrene Fachkräfte scheiden häufig bereits **ab dem 50. Lebensjahr** aus den Unternehmen

Wegen

- Psychischer/ physischer **Überbeanspruchung**
- **Fehlender Weiterbildung** für innovative Entwicklungen, vor allem bei Technologiewechsel (Digitalisierung!)
- Mängeln in der **altersgerechten Arbeitsplatz - und Aufgaben -gestaltung**
- Konflikten bei der Bewältigung von **Work - Life Balance**

Trend 4

Demografischer Wandel

Widerspruch 4

Wachsender Fachkräftebedarf mit steigendem
Qualifikations- / Kompetenzniveau

versus

alternde Belegschaften bei sinkendem
Erwerbspersonenpotential

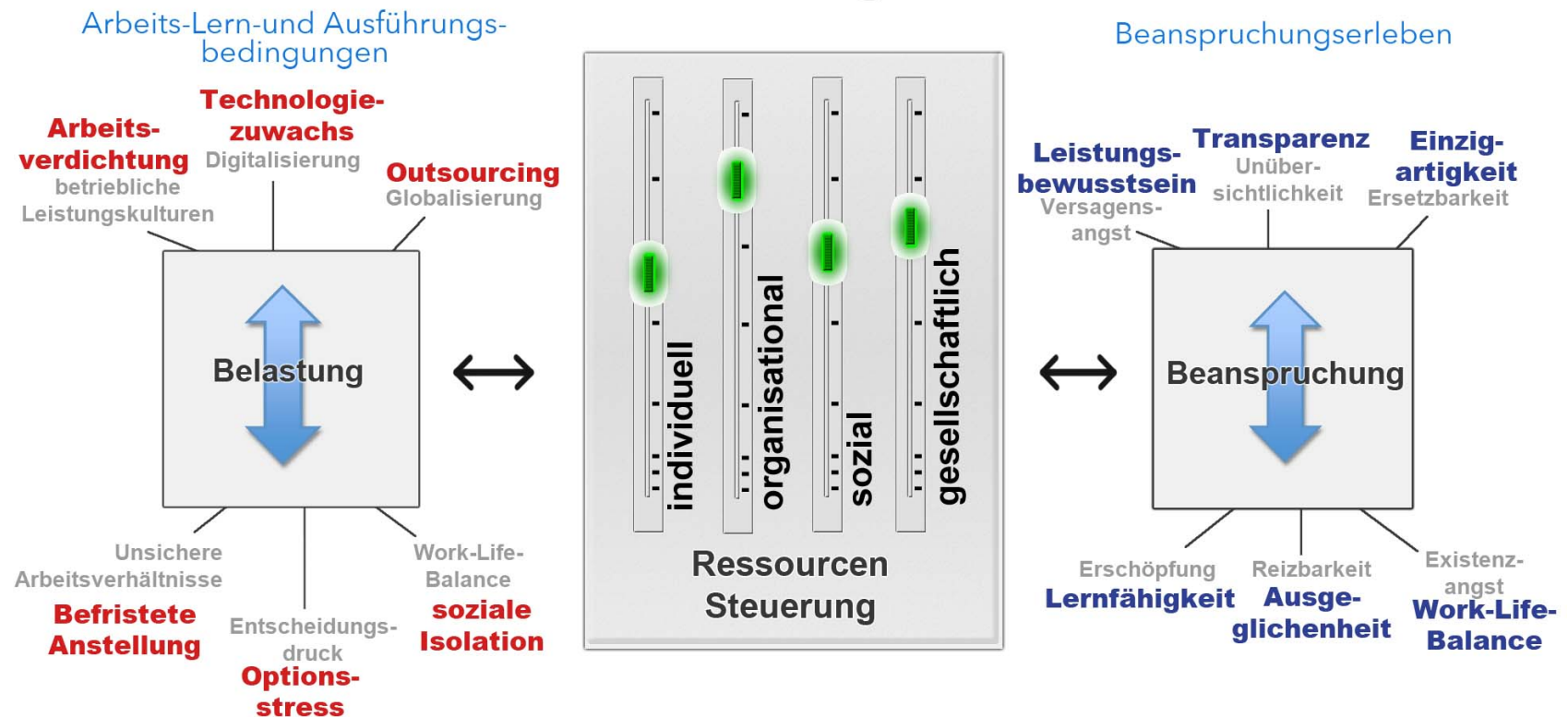
II Disbalancen zwischen Belastungs - und Beanspruchungssituationen

Die unter I aufgezeigten **Widersprüche** in den **Trends** des **Wandels der Arbeit** sind identifizierbar als **Disbalancen** im Sinne von

- **Veränderungen** in den Arbeits – Lern - und Ausführungsbedingungen (**Stressoren**)
- mit entsprechenden **Folgen** für das **Beanspruchungserleben** der Menschen (**Stress**)

Belastung – Beanspruchung - Stress

Ausgleich von Disbalancen durch flexibles Ressourcenmanagement in der Wissensgesellschaft



Disbalancen zwischen Belastung und Beanspruchung sind

- dynamisch, situativ sowie
- als Beanspruchungs- / Stresserleben **intra - und interindividuell** verschieden.
- Sie sind daher **verbunden mit unterschiedlichen Wahrnehmungen** der erlebten **Beanspruchungen** und **Reaktionen** des Menschen auch durch seine **Resilienz**.

Erhebung erlebter Beanspruchung (Stress)

erfolgten partizipativ im vertraulichen und
feedback - orientierten Dialog

mit

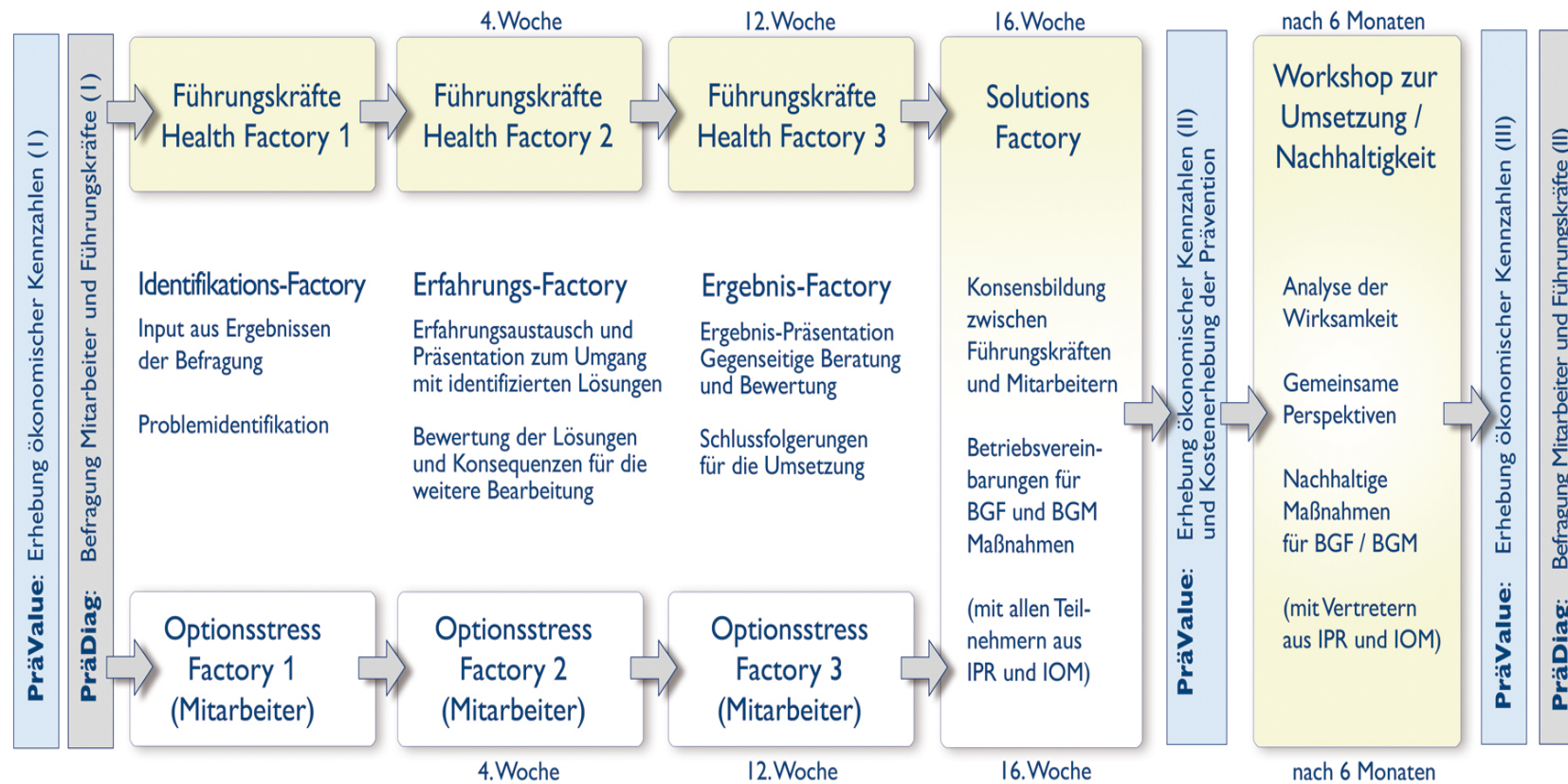
Methoden der Wissenskommunikation, z.B.:

- Wissen aus Erfahrungsgeschichten
- Wissen aus Expertendialogen

im **Health Factory Cycle**

Das Forschungs- und Interventionsdesign

IPR Intervention zur Verbesserung der Präventions-Reife mit Führungskräften



IOM Intervention zum Optionsstress-Management mit Mitarbeitern

Identifizierte Hauptstressoren

1. Umgang mit **Wissen und Kommunikation**
2. Häufige **Arbeitsunterbrechungen** bei hohen Konzentrationsanforderungen
3. Umgang mit **Arbeitszeit und Arbeitszeitkontierung**
4. Hohe **Entwicklungs - / Innovationsdynamik** von Technologie und Arbeit (Web 4.0)

Identifizierte Erscheinungsformen von Stress

- **Wahrnehmen und Verbalisierung u.a. von:**
- Hilflosigkeit , Resignation
- Überforderungsgefühlen- insbesondere Optionsstress
- Permanenter Bewährungsdruck
- Angstkultur
- Familiäre Konflikte – Work - Life Balance gelingt nicht mehr
- Körperlich – seelische Erschöpfung - Depression - Burn Out
- Zunehmender Medikamentenmissbrauch
- Zunehmende psychische Erkrankungen, u.a.

Folgen von Stress

- **Barrieren und Gefährdungen des Lernens – und der Wissensarbeit durch**
- veränderte und sich weiter entwickelnde eher **entgrenzende Arbeitsformen** .
- Diese sind zunehmend:
projektförmig, mobil, autonom, räumlich und zeitlich entkoppelt, selbstgesteuert und selbstverantwortlich mit neuen Freiheitsgraden aber begrenzten Ressourcen.

III Handlungsmöglichkeiten

zur Verhinderung / Beseitigung von **Stressoren und Stresserleben** durch lern- / wissensförderliche Arbeitsgestaltung mit flexiblem **Ressourcenmanagement** auf **allen Ebenen** (individuell / organisatorisch / sozial und gesellschaftlich)

Ziel:

Entwicklung und Anpassung **neuer Formen und Inhalte für das Lernen und den Umgang mit Wissen** in zunehmend digitalisierten

Arbeits - und Lebenswelten (Perspektive web.4.0)

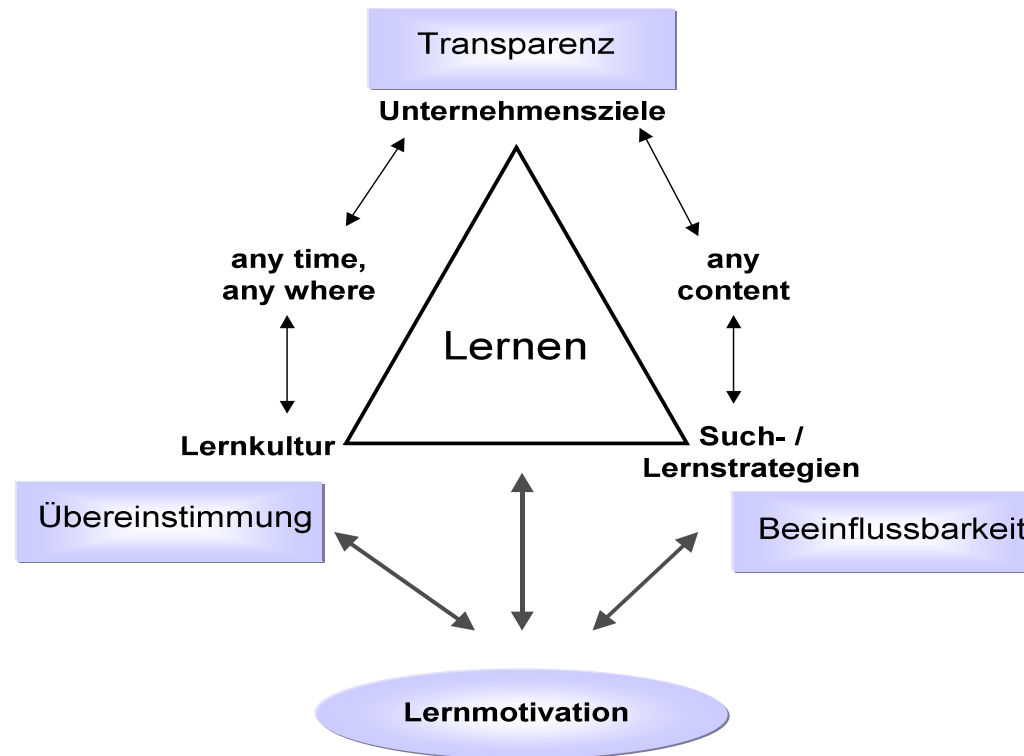
Verhinderung von Individuellem Stresserleben

- Ausprägung von **Resilienz - psychische Widerstandsfähigkeit** als die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und diese durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen.
- **Zeitnahe Erholung** ermöglichen
- **Training zur Stresswahrnehmung und -bewältigung** (z. B. Entspannung / Achtsamkeit..)
- **Sensibilisierung der Führungskräfte** für eigenen Stress und Erkennen der Stressoren ihrer Mitarbeiter

Umgang mit Arbeitszeit

- Mitwirkung bei der **Gestaltung und Abrechnung von Arbeitszeitkonten**, z.B. für die Projektarbeit
- Erkenntnis, dass Lernen innerhalb und außerhalb der Arbeit in die **Balancegestaltung integriert und ggf. auch kontiert** werden muss
- Gezielte **Integration von Lernzeiten in die Projektkalkulation**, bei partizipativer Einigung, welche Lernzeiten als AZ abrechenbar
- Work - Life – Balance wird erweitert zu
Work – Life – Learn - Balance
- Permanente **Verfügbarkeit** reduzieren / vermeiden

Bedingungen zur Verhinderung von Disbalancen zwischen Belastungen und Beanspruchungen in Lernprozessen



© A. Krause, B. Stieler-Lorenz (Core Business Development GmbH, 2002)

© stiel-Business Consult 2015 // siehe:
www.praekonet.de

Begleitung von **Lernprozessen (any time, any where, any content)** durch Lernbegleiter

- **Durch Lernbegleitung** arbeitsprozessbezogene Weiterbildung mit allen Medien und zu flexiblen Zeiten und Orten unterstützen
- Initiierung von **Teamlernprozessen** und **kollaborativem Lernen gezielt** auch mit digitalisierten Lernformen (soziale Netze) fördern.
- **Kombination von Offline und Online** Learning fördern und ermöglichen.
- **Open education** - für systematischer Weiterbildung nutzen (MOOCs u.a.)

Arbeits- und Lebensgestaltung zur Work – Life - Learn - Balance erweitern

- Verhindern, dass Erholungs- / Freizeit durch Bewährungsdruck und **Integration von Lernzeiten in die Erholungszeit** zu stark verringert wird
- Vertrauensvolle **Kommunikation von Lernerfordernissen und Lernbedürfnissen**
- Arbeit mit **Mentoren / Patenschaften** bei der Integration neuer Mitarbeiter
- Integration von **Lernzeiten** in die **Kontierung** bei der Gestaltung neuer Arbeitszeitmodelle

Kontinuierliche Know - How - Aneignung ermöglichen

z.B.

- Paarprogrammierung
- Projektrotation
- **Know – How – easy** - (Kurze Wissenstreffen zur schnellen Weitergabe z.B. von Konferenzwissen oder Hinweise auf neue Erkenntnisse, Quellen- z.B. auch in Internet / Büchern , Nutzung von Unternehmens – Wikis zur Aneignung von Know How)
- Persönliche Know – How - Präsentationen für andere Mitarbeiter „Meister seines Faches“ u. v .a.

Demografie - sensible Lernprozesse gestalten

- Lebensphasenorientierte Konzepte und innovationsförderliche Erwerbsbiografien bei Personalentwicklung
- Neue Wege des **Erfahrungslernens** entwickeln und nutzen
(z. B. Methoden der Wissenskommunikation - Verbindung von Lernen mit Kommunikationsprozessen zur **Wissensweitergabe** beim Fach- und Führungskräftewechsel)
- Erkenntnisse und Erfahrungen des **Wissensmanagements** für systematische Personalentwicklung in der Arbeit **nutzen**

Neue Herausforderungen

- durch **massenhafte Migration** von Menschen mit grundsätzlich verschiedenen Sozialisationen und Qualifikationen,
- schnelle Einführung von **web 4.0**.
- Dazu sind wissenschaftlich fundierte **Analysen** und das **Erkennen von Handlungserfordernissen für die Praxis** notwendig.
- Dialog zu:

Was kann **ABWF** zur **Integration** ausländischer Bürger und zur Bewältigung der Herausforderungen durch **web 4.0** u. a. **Veränderungen der Arbeits - und Lebenswelt leisten ?**