

Hermann Novak

Die Bedeutung der verborgenen Seiten beruflichen Handelns für das erfah- rungsgeleitete Arbeiten in inner- und zwischenbetrieblichen Netzwerken

erschieden in:
lernen & lehren, Heft 76 / 19. Jhg.
Wolfenbüttel 2005
Seite 156 - 163

Der Beitrag entstand im Rahmen des BIBB-Modellversuchs „Erfahrungsgelitetes Arbeiten und Integration geteilter Wissensbestände in inner- und zwischenbetrieblichen Netzwerken“, durchgeführt bei einem Fahrzeughersteller und fünf Zulieferern.

Der Modellversuch wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

1 Die Entgrenzung der Arbeits- und Produktionsprozesse als neue Orientierungsmarke und Herausforderung der betrieblichen Berufsbildung?

Betriebliche Berufsbildung hat in den zurückliegenden rund zwei Jahrzehnten ständig unterschiedliche Aspekte technologischer Entwicklungen thematisiert, den daraus resultierenden Anforderungswandel hinsichtlich der Bedeutsamkeit für berufliches Lernen hinterfragt und konzeptionell wie auch praktisch eine Antwort gegeben. Standen – im Zeitraffer grob betrachtet und damit bewusst mancher Punkt wohl oder übel ausgeblendet - zunächst eher die neuen CNC-Maschinensteuerungen einerseits und dann die beginnende Vernetzung von Produktion und Verwaltung durch Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (Stichwort CIM = Computer Integrated Manufactory) andererseits im Vordergrund, so rückten Schritt für Schritt die neuen Formen der Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit) verknüpft mit dezentralen Bildungskonzepten in den Mittelpunkt. Dabei erlebte der Arbeitsplatz als Lernort eine Renaissance, musste allerdings für das Lernen im Prozess der Arbeit zum Teil erst wieder revitalisiert werden. Heute spielen u.a. die „lernende Organisation“, „Wissensmanagement“ und „Geschäftsprozessoptimierung“ im Zusammenhang mit der Modernisierung und Optimierung der Arbeits- und Produktionsprozesse eine Rolle. Parallel und quer dazu, entstand eine Diskussion über die Bedeutung des informellen und des Erfahrungslernens, die von der Ablehnung bis zur Überhöhung reichte, wenngleich sie heute nicht mehr in Frage gestellt wird.

Seit einiger Zeit ist eine Entwicklung festzustellen, die bislang eher unter ökonomischen oder logistischen Gesichtspunkten von den Wirtschaftswissenschaften oder der Soziologie Beachtung fand, jedoch von der Berufspädagogik und der praktischen Berufsbildung weder konzeptionell noch praktisch jene Aufmerksamkeit bekam, die angesichts der damit verbundenen Herausforderungen notwendig wäre. Es handelt sich um die Endfertiger-Zulieferer-Ketten und insofern um das Lernen und Arbeiten in Betriebsgrenzen überschreitenden Strukturen und Prozessen. Dieser Trend ist keinesfalls singulär. „Ehemals für stabil gehaltene Grenzen von Organisation und Arbeit scheinen unter Druck (zu) geraten ..., ... Prozesse der Entgrenzung und Begrenzung (gehen) mittlerweile mit einer erheblichen Dynamik vorstatten, ... Unternehmen streben durch Produktbereinigung eine Konzentration aufs Kerngeschäft an, lagern Funktionen aus und ziehen dadurch ihre Grenzen enger; zugleich streben sie nach Bildung von Innovations- und Zulieferernetzwerken, um auf diese Weise neue Potenziale zu erschließen, und dehnen so ihre Grenzen aus“ (H. Minssen 2000, S. 8f). Die Industrieparks im unmittelbaren Umfeld der Automobilfabriken sind in diesem Zusammenhang zu sehen; sie sind in Verbindung mit Just-in-time-Fertigungen und KANBAN-Abrufsystemen eine weitere Stufe der Prozessverschmelzung von Endfertiger und Zulieferer.

Sicherlich gab es in der Vergangenheit immer schon Produktionsverbände mit den Zulieferern. Der qualitative Unterschied zu früher liegt in der „Erosion von Organisationsgrenzen“ (Funder 2000) und d.h., nun geht es um die Gestaltung betriebs- und unternehmensübergreifender, ganzheitlicher Wertschöpfungsprozesse und damit um die Neuvermessung und Neu-Gestaltung von Endfertiger-Zulieferer-Beziehungen mit Konsequenzen für die Anforderungsprofile der Beschäftigten. Daraus resultieren neue fachliche, methodische, soziale, organisations- und prozessbezogene Anforderungen. Obwohl nach einhelliger Meinung betrieblicher Experten, die Kommunikation an der Nahtstelle von Endfertiger-Zulieferer-Beziehungen der „Kitt“ ist und eine gelingende Kommunikation ausschlaggebend ist für die Güte der Beziehungen, verfügen die Beschäftigten „über wenig Erfahrung mit kontroverser Kommunikation und diskursiven Prozessen, die bei ... kooperativen Arbeitsstrukturen und Selbstregulationsverfahren aber notwendig werden“ (Hübner/Wachtveitl 2000, S. 127). Kommunikation ist aber wie Information und Wissen, einschließlich Erfahrungswissen, kontextabhängig, beeinflusst von Interpretationen und Reflexionen.

Wurde früher in der Regel die Kommunikation zwischen Abnehmer und Zulieferer über Mengen-, Termin- und Qualitätsfragen bei Problemen über *die* und auf *der* Ebene der Führungskräfte organisiert, so zeichnet sich ab, dass dies auf die Ebene der Produktions- und Verwaltungsarbeiter verlagert werden soll. Die Beschäftigten werden auf einmal verantwortlich für die Koordination zwischen Endfertiger und Zulieferer und, sie werden gemeinsam verantwortlich für die Rationalisierung „ihrer“ Arbeits- und Produktionsprozesse. Natürlich sind heute Endfertiger und Zulieferer informationstechnologisch vernetzt und natürlich wird über Richtlinien versucht, die produktions- und verfahrenstechnischen Parameter zu regulieren, aber ständig treten Qualitätsprobleme und logistische Störungen auf, die nun im direkten Kontakt der Beschäftigten und auf der Basis ihres Erfahrungswissens gelöst werden sollen.

Ob nur lose Prozessabstimmung oder sogar totale Prozessverschmelzung, über die neuen Konzepte der zwischenbetrieblichen Kooperation versuchen die Endfertiger Einfluss zu nehmen auf die Gestaltung der Geschäfts- und Arbeitsprozesse der Zulieferer, wobei alle dort ergriffenen Maßnahmen rekursiv zurückstrahlen auf die innerbetrieblichen Prozesse der Endfertiger. Die Neugestaltung der zwischenbetrieblichen Arbeits-, Informations- und Entscheidungsprozesse schlagen, so zeigt das diesem Aufsatz zugrunde liegende Projekt bei einem Bushersteller mit hoher Variantenvielfalt, unmittelbar bis auf die Ebene der Einzelarbeitsplätze in Planung, Verwaltung und Produktion durch und prägen das individuelle sowie kollektive Arbeitshandeln. Die Trennung in produktionsvorbereitende, produktionsbegleitende und direkt produktive Be-

reiche wird dadurch zusehends brüchig. Von daher ist eine berufsübergreifende Bildung und Qualifizierung längst überfällig.

Daraus ergibt sich, dass die Anforderungen an die Beschäftigten und die Kompetenzprofile der Beschäftigten nicht mehr allein unter dem Gesichtspunkt von einzelnen Arbeitsplätzen, überschaubaren Arbeitsabschnitten oder Betriebsteilen definiert werden können. Die Leitidee einer prozessorientierten Berufsbildung und des prozessorientierten Lernens ist deshalb neu zu vermessen und zu konfigurieren.

Aktuell geht es im Zusammenhang der Endfertiger-Zulieferer-Kette weniger um Fragen der Verbesserung der informationstechnologischen Vernetzung als vielmehr um Fragen der Organisations- und Arbeitsgestaltung. Jede Person, die in Vereinen, Verbänden oder Parteien engagiert ist, kennt die alte, weit verbreitete Weisheit: „Organisationsfragen sind Machtfragen“. Nach F. Fürstenberg (2000, S. 190) werden durch Arbeits- und Organisationsgestaltung „auch formale wie informale Machtaspekte aufrechterhalten, herausgefordert und neu hergestellt“. Berufliche Bildung hat diese Seite des beruflichen Handelns, obwohl zum impliziten Berufswissen gehörend, bislang leider außer acht gelassen. Ein Bildungskonzept für das Lernen und Arbeiten in der Endfertiger-Zulieferer-Kette kommt um Themen wie Macht und Herrschaft oder Emotionen in Organisationen nicht herum.

2 Die Bedeutung des Erfahrungswissens in zwischenbetrieblichen Netzwerken

Die Betriebspraxis erkennt zusehends die Grenzen einer durch Richtlinien bestimmten Zusammenarbeit, denn Standards proklamieren nur Fakten, deren Umsetzung kontext- und personenabhängig sind. Wurden früher Probleme unter Umgehung des offiziellen Beschwerdeweges und des offiziellen Aushandlungsprozesses gelöst, so sehen Verfahrensanweisungen den „kleinen Dienstweg“ nicht mehr vor. Verfahrensanweisungen folgen einer Logik von Arbeit, die aufbaut auf „rational geplanten, ziel- und zweckgerichteten Tätigkeiten“. Seit Taylor und Ford wird alles daran gesetzt, die „Arbeit von allem Nichtplanmäßigem, Nichtrationalem, Nichtzweckbezogenem zu reinigen“ (Böhle 2003, S. 1). Trotz vollständig beschriebener, ‚sauber‘ geplanter und strukturierter Prozesse, wie betriebliche Experten es formulieren, kommt es zu Störungen im Produktionsablauf, wobei der kommunikative Abstimmungsby-pass zum Betriebsalltag gehört, um über Ad-hoc-Lösungen Prozessunebenheiten auszugleichen und Abläufe zu sichern. Dieser Abstimmungsby-pass i.S. des „kleinen Dienstweges“ baut im Kontext der Endfertiger-Zulieferer-Kette auf der Ebene der Beschäftigten in der Regel auf zufällig entstandenen persönlichen Kontakten auf und ist getragen von zwei Faktoren und zwar a. von Vermutungen über die Ursachen von Vorkommnissen und persönlichen Interpretationen und b. von einem reflektierten Erfahrungswissen, das schrittweise entstanden ist durch Hinterfragen von Vorfällen, durch gedankliches Durchspielen von möglichen Alternativen, praktischem Ausprobieren, Verwerfen von Zwischenlösungen sowie erneutem Durchspielen von Lösungen und wiederholtem Experimentieren. Emotionale Aspekte des beruflichen Handelns wie z.B. die zündende Idee, der Geistesblitz, die innere Stimme, das Gespür zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Vorschlag einzubringen, das Gefühl für Qualität, das Prüfen von Stimmigkeit, das Bauchgefühl, die allesamt in die Problemlösung einfließen, diskurs- sowie handlungsleitend sind und einen großen Teil von Erfahrung ausmachen, spielen dabei eine nicht bewusste Rolle. Das Paradox besteht darin, dass immer sachliche Begründungen gesucht werden, warum etwas so und nicht anders läuft.

Die Bedeutung der informellen Kommunikation für den Austausch von Erfahrungswissen ist erst in neueren Untersuchungen systematischer erfasst worden (Bolte 1999). Allerdings wird die Bedeutung der informellen Kommunikation auf der Basis gefestigter sozialer Beziehungen in Endfertiger-Zulieferer-Ketten ausgeblendet. Jetzt wird langsam erkannt, dass die Geschäftsprozesse erst durch subjektive und darüber hinaus kollektive, ganzheitliche Handlungs- und Verhaltensmuster leben und dass insbesondere „Milieukennntnisse“ und Situationseinschätzungen (und) ein ‚Gespür‘ für erfolgreiches oder riskantes Handeln“ (Siebert 1999, S. 115f) im zwischenbetrieblichen Netzwerk unabdingbar sind. Wie kann aber etwas be-greifbar werden, wenn es nicht fassbar ist, z.B. d i e Organisation oder d i e Unternehmens- und Bereichskulturen?

Die Strategie, Erfahrungswissen anzuerkennen, neu zu gewichten und den Erwerb von Erfahrungswissen zu fördern, ergibt sich noch aus einem anderen Grund: Auch das in informationstechnologischen und logistischen Systemen hinterlegte, meist sozusagen oftmals „vagabundierende“ (Erfahrungs-)Wissen ist eine wesentliche Voraussetzung für das alltägliche Arbeitshandeln und hinsichtlich der Erarbeitung von Problemlösungen wichtig. Informationstechnologische und logistische Systeme basieren auf der Existenz von Erfahrungswissen und erfahrungsgelitetem Handeln, da insbesondere nicht vollständig planbare und vorher-sehbare Situationen durch formalisierte Algorithmen nicht abdeckbar sind. Die Arbeit an informatisierten und stark mediatisierten Systemen erfordert zunehmend Kompetenzen erfahrungsgeliteten Arbeitshandelns (Pfeiffer 1999), denn die dort hinterlegten formalisierten Informationen, Daten und Fakten erhalten ih-

re Bedeutung erst durch den Umgang mit ihnen, in ihrer Prüfung auf Plausibilitäten, Bedeutungen, Anschlussfähigkeiten und ihrer Re-Kontextualisierung auf dem Hintergrund von Erfahrungswissen. Dafür muss aber auch das sog. verstreute Wissen zusammengeführt und hinsichtlich seiner Handlungs- und Problemrelevanz identifiziert werden können.

Nach Sauer (1996, S. 9) geht es insgesamt um „neue Formen und Modi der Integration“ arbeitsteiliger Produktionsprozesse. Dabei steht das Generieren und Anwenden von Wissen im Vordergrund, denn Wissensentstehung, -nutzung und -transfer zwischen Personen und Organisationen ist zu einer wichtigen gesellschaftlichen und betrieblichen Ressource geworden. Blutner/Brose/Holtgrewe (2000) heben bezugnehmend auf Malsch (1987) und Weick (1995) und mit Blick auf Vertriebshandeln hervor, dass Wissen, „das zwischen Organisationen in systematischer Nutzung grenzüberschreitender Operationen kreiert wird, ... durch die Organisation wiederum rekursiv verwertet (wird). Es entstehen Wissenskreisläufe der kontextuierten interaktiven Erzeugung von Wissen zwischen Organisationen, der organisationspezifischen Dekontextuierung und Systematisierung dieses Wissens und seiner Übertragung in neue Kontexte“ (Blutner/Brose/Holtgrewe 2000, S. 145).

Der Modellversuch, der die Grundlage für diesen Beitrag ist, beschäftigt sich mit dem erfahrungsgeleiteten Arbeiten und der Integration geteilter Wissensbestände in inner- und zwischenbetrieblichen Netzwerken und wird bei einem Bushersteller durchgeführt, setzt auf die „soziale Abstimmung zwischen verschiedenen Erfahrungsträgern“, da soziale Abstimmungen „in vielen Fällen flexibler als informationstechnische Steuerungen“ (Endres/Wehner 1996, S. 83) sind. Endres/Wehner sehen die Lösung der Probleme innerhalb von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen nicht in der Reduktion von Schnittstellen; erforderlich sei die „umfassende Verzahnung der jeweiligen Organisationsstrukturen“ und sie fordern: „Die informationstechnische Integration von Betrieben oder Bereichen macht personale Kommunikations- und Kooperationsleistungen notwendig“ (ebenda, S. 83). Grundlage hierfür ist ein umfassendes Arbeitsprozess- und Produktionswissen.

Der Entstehungskontext von Erfahrungen im Allgemeinen und im Besonderen im Rahmen von Endfertiger-Zulieferer-Ketten wird allerdings bislang jedoch nicht thematisiert und ausgeleuchtet. Die Diskussion der organisationalen Einflussgrößen unterbleibt in der Praxis. Deshalb läuft Erfahrungswissen Gefahr, instrumentalisiert und funktionalisiert zu werden.

3 Die versteckten Seiten des beruflichen Handelns – Erste Erkenntnisse aus dem Modellversuch „Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Integration geteilter Wissensbestände in inner- und zwischenbetrieblichen Netzwerken

Fasst man die Interviews, Diskussionen sowie Gespräche in den und am Rande der durchgeführten Workshops zusammen, so geht es aus Sicht der Beschäftigten z.B. zunächst immer um Produktqualität (Maß-, Winkel-, Oberflächengenauigkeit), um Lieferqualität (Einhalten von Terminen), um Informationsflüsse und verbindliche Rückmeldeprozesse sowie um Einspeisen und Umsetzung kurzfristig auftretender konstruktiver Änderungen im Rahmen von Kundensonderwünschen. Im Mittelpunkt stehen Missverständnisse, Unstimmigkeiten und Verärgierungen, die in den jeweiligen Betrieben und zwischen den Unternehmen auftreten. Weil man oft für auftretende Probleme keine Erklärungen findet, weil doch alles klar geregelt und standardisiert scheint, werden menschliche Unzulänglichkeiten, Unzuverlässigkeit, Schlamperei, die fehlende richtige Einstellung zur Arbeit oder der falsche Mann bzw. die falsche Frau am falschen Platz als Ursachen bezeichnet. In aller Regel geht es um das Identifizieren von Verursacher (= „Personifizierung“ der aufgetretenen Störung) und nicht um das Identifizieren von Verursachungen.

Der in der Pädagogik und natürlich bei vielen Akteuren der betrieblichen Berufsbildung weit verbreiteten Konstruktivismus, den einer der bundesrepublikanischen Mit-Väter des Konstruktivismus mittlerweile „Vulgärkonstruktivismus“ (Schmidt 2003, S. 24) nennt, hält als Erklärungsmuster die Selbstreferentialität, operationale Geschlossenheit und Autopoiese von komplexen Systemen bereit. Die daraus zu ziehende Konsequenz würde dann lauten müssen, dass eine direkte externe Beeinflussung oder Steuerung keinen Erfolg haben könne (vgl. Willke 1995, S. 1). Zugespitzt könnte man sagen, es ist halt so, wie es ist. Letztendlich führt dies zur Handlungs- und Interventionsunfähigkeit in Unternehmen und zwischen Unternehmen. Willke plädiert für einen Neuanfang (ebenda, S. 2) und zu diesem Neuanfang gehört die Verabschiedung des Input-Output-Lernens (Willke 1997, S. 51f) mit dem Übertragen von best-practice-Modellen aus dem Bereich der Endfertiger und der Anpassung des Zulieferers an das vom Endfertiger selbst praktizierte und vom Zulieferer gewünschte Verhalten. Lernen, so Willke (ebd., S. 52), baut auf der aktiven Konstruktion und Rekonstruktion von Bedeutungen auf, beruht auf dem Machen neuer Beobachtungen, erfordert die Förderung der Fähigkeit zum reflektierten Beobachten und setzt kooperatives und kollektives statt individuelles und isoliertes Lernen voraus. Solange Beobachtung nicht transformiert in konkretes, Strukturen und Prozesse

veränderndes Handeln, das zeigt der Modellversuch, führt Beobachtung bei den Beschäftigten zu einer abwartenden, Vorgänge nur kommentierenden Position.

Aber es spielt ein anderer Punkt hier herein. Unabhängig ob standardisiertes Vorgehen nach Plan oder selbstgesteuerte Selbstorganisation, beides Mal spielen individuelle und gemeinsam getragene Bezugspunkte eine Rolle und beeinflussen Handeln. Ein Beispiel aus jüngster Zeit verdeutlicht die Bedeutung gemeinsamer Referenzpunkte und des ständigen Abgleichs dieser Referenzpunkte im Dialog mit sich selbst (gemeint sind die bekannten Selbstgespräche) und mit anderen (kommunikatives Handeln). Bei diesem Beispiel geht es, wie es in einer süddeutschen Tageszeitung am 15.01.2004 zu lesen war um Folgendes: „Beim Bau der neuen Rheinbrücke zwischen dem Schweizer und dem deutschen Teil der Stadt Lauenburg ist eine peinliche Panne passiert: Der Brückenbogen von der eidgenössischen Seite her gebaut, liegt 54 Zentimeter zu tief, der Straßenanschluss am deutschen Ufer damit zu hoch. ... Was wie ein Schildbürgerstreich aussieht, hat seinen Ursprung in den grundsätzlich unterschiedlichen Höhenberechnungen auf beiden Seiten der Grenze: Während in der Schweiz das Niveau des Mittelmeeres als Bezugsgröße dient, orientiert sich Deutschland mit seinen Höhenangaben an der Nordsee. Die Differenz von 27 Zentimetern ist natürlich bekannt, und auf dem Papier klar. ... In der Praxis habe es dann aber gehapert. ... Der Fehler fiel auf, als der Brückenbogen nicht mehr weit vom deutschen Ufer entfernt war.“

Dieses Beispiel unterlegt nicht nur die Bedeutung von Bezugs- bzw. Referenzsystemen für das berufliche Handeln, so wie wir es auch im Projekt erfahren, sondern weist in aller Deutlichkeit darauf hin, dass immer aus einer Vielzahl von Möglichkeiten eine Möglichkeit ausgewählt wird. Das Problem ergibt sich daraus, dass kooperierende Personen jeweils andere Möglichkeiten auswählen. Für Schmidt gibt es zwei Grundprobleme menschlichen Handelns und zwar die soeben angesprochene bewusste oder unbewusste Wahl einer „Möglichkeit aus einem Überschuss von Möglichkeiten, die wir in der jeweiligen Handlungssituation nicht realisieren“ (Schmidt 2003, S. 25). Deshalb ist „die Bearbeitung von Kontingenz die Daueraufgabe des Menschen in der Gesellschaft“ (ebenda). Das zweite Grundproblem sind die Selektionen als solche. „Selektionen, die wir treffen, sind Selektionen, die wir treffen. Dabei sind wir an die für uns jeweils spezifischen Bedingungen der Selektion gebunden. Diese aktantenspezifische Situation, die im konstruktivistischen Diskurs als ‚kognitive Autonomie‘ bezeichnet wird, muss nun aber vermittelbar sein mit den Bedingungen einer sozialen Orientierung der Aktanten, um die Sozialität ihres Handelns und Kommunizierens zu ermöglichen. Das zweite Grundproblem des Menschen besteht also in der Vermittlung zwischen kognitiver Autonomie und sozialer Orientierung“ (ebenda, S. 25). Die Lösung, die Schmidt anbietet, lautet „Reflexivität“, ein Ansatz, den die Berufsbildung seit längerem in den Mittelpunkt stellt und im Modellversuch eine wesentliche Rolle im Rahmen des erfahrungsgeleiteten Lernens und Arbeitens spielt. Schmidt (S. 27 ff) führt in diesem Zusammenhang zwei Begriffe, nämlich Setzung und Voraussetzung, ein, die handlungsleitend sind. „Was immer wir tun, wir tun es in Gestalt einer Setzung: Wir tun dieses und nicht etwas anderes, obwohl wir auch etwas anderes hätten tun können.“ Setzungen haben für den Einzelnen sowie für andere eine Bedeutung. Aber, und das ist in unserem Zusammenhang wichtig, „jeder Setzung, die wir jetzt treffen, (sind) andere Setzungen vorausgegangen, auf die wir uns mehr oder weniger bewusst beziehen können.“ Setzungen werden zu Voraussetzungen. „Dieser Setzungszusammenhang macht die Gesamtheit unserer bisherigen Lebenserfahrungen aus, die sich in jeder aktuellen Situation als Erwartungen an künftige Erfahrungen auswirken. ... Ob wir etwas wahrnehmen oder beschreiben, ob wir über etwas nachdenken oder ob uns etwas als etwas Bestimmtes zu Bewusstsein kommt, immer betreiben wir ein ernstes Spiel von Unterscheidungen. ... Erst Reflexivität macht Bezugnahmen erkennbar und kommunizierbar“ und konzipiert dabei individuelles sowie kollektives Wissen. Nach Schmidt (vgl. S. 34), wenngleich an dieser Stelle notgedrungen verkürzt dargestellt, sind Wirklichkeiten nicht allein sozial konstruiert, sondern gehen aus individuellem und sozialem Handeln hervor. Reflexivität bewegt sich prinzipiell zwischen den Polen „Rückgriff auf die Vergangenheit“ und „Orientierung für die Gegenwart und Zukunft“ (siehe Holz/Novak/Schemme/Stahl 2004).

Setzungen, Voraussetzungen, Selbstreflexion oder Selbstevaluation erfolgen nicht wertfrei, sondern auf dem Hintergrund der organisationalen Rahmung beruflichen und betrieblichen Handelns.

Im Modellversuch konnte festgestellt werden, dass es trotz vielfältiger Aktionen innerhalb der Endfertiger-Zulieferer-Beziehungen erstens die Beschäftigten aus dem unmittelbaren Produktionsprozess nicht einbezogen sind und zweitens vor allen Dingen bei den Zulieferern weder Raum noch Zeit gibt für eine systematische Reflexion über die Arbeit und die Erwartungen des einen an den jeweils anderen. Beschäftigte werden meist erst dann und nur dann in die Aktionen involviert, wenn es die oben angesprochenen Ungewissheitslücken zu schließen gibt und ihr Expertenwissen gefragt ist. Die Beschäftigten „leiden“ unter rivalisierenden Erwartungen: „Wir sollen gleichzeitig hohe Qualität liefern, Kosten minimieren und flexibel sein.“

Die unternehmens-, bereichs- und abteilungsübergreifende Reflexion der unterschiedlichen Erwartungen wird dadurch erschwert, dass an den Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungsgrenzen formelle und informelle „Gatekeeper“ die Ansprüche und Erwartungen der jeweils anderen filtern und kanalisieren. Die Gatekeeper, „key account manager genannt“, verhindern an den Erwartungsgrenzen bewusst die klare Auseinandersetzung (= Reflexion) mit Zielen, Werten, und Erfahrungen über den Arbeits- und Produktionsprozess

und im Umgang miteinander, etc. Der Modellversuch wählt einen Subjektansatz, d.h., den Beschäftigten wird im Projekt Gelegenheit gegeben, sich kritisch mit ihren Interessen, den Rahmenbedingungen der Handlungen, den Sinnbezügen und Deutungen sowie den subjektiven als auch objektiven Erwartungen auseinander zu setzen. „Erwartungen sind Teil von subjektiven Zukunftsvorstellungen, ... (wobei) Zukunftsvorstellungen sich nicht nur auf kognitive Konstruktionen der Zukunft beschränken, sondern ... sich auf Inhalte beziehen, die eine bestimmte Bedeutung für den Einzelnen haben, die ihn emotional bewegen und auf bestimmte Ziele bezogen sind“ (Trommsdorff 1994, S. 52).

Eine für den Modellversuch äusserst relevante und mit Sicherheit über das Projekt hinausreichende Frage ist, ob Bedeutungen und Erwartungen für das Entstehen bestimmter Strategien des individuellen sowie organisationalen Lernens und der Veränderung ausschlaggebend sind. Im Modellversuch sind sowohl Abwehrstrategien beim Auftreten von Fehlern als auch Strategien der Prophylaxe zur Vermeidung von Fehlern anzutreffen. Abwehrstrategien, so die Beobachtung, führen über Jahre hinweg zu permanenten und eskalierenden Konflikten bis hin zu Verhärtungen zwischenmenschlicher Beziehungen. „Subjektive Erwartungen über sich selbst sowie auch über andere beeinflussen eigenes Verhalten und schließlich auch die Erwartungen anderer Menschen sowie deren Verhalten“ (ebenda, S. 49). Werden Erwartungen, gemessen an der sozialen Realität, nicht erfüllt, entwickeln sich im Verlauf eines Prozesses Urteilsverzerrungen und Wahrscheinlichkeitsurteile an dessen Ende „die sich selbst erfüllende Prophezeiung“ steht. „Self-fulfilling prophecy“ nimmt noch nicht eingetretene Entwicklungen gedanklich vorweg und verneint u.U. die Frage, ob ich von den Kollegen und Kolleginnen beim Zulieferer oder von den Kollegen und Kolleginnen einer unternehmensinternen Abteilung zukünftig eine Veränderung überhaupt noch erwarte. Dies hängt auch mit dem angetroffenen defensiven Lernen zusammen, das Lernen betrachtet unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung von Bedrohungen oder Beeinträchtigungen, nach dem Motto: Dem ‚Lernen‘ kann ich nicht ausweichen, weil ich die aktuellen Probleme bei Androhung von Sanktionen in der Zuspitzung bis hin zum Verlust des eigenen Arbeitsplatzes oder aller Arbeitsplätze überwinden muss.

Diese bloße Bewältigungsproblematik, mit dem Ergebnis, dass sich Probleme immer wiederholen können und werden, zieht sich durch die von uns untersuchten Zulieferer wie ein roter Faden. Sie ist allerdings auch konstituierendes Kennzeichen beim Endfertiger. Die Folgen sind: Herrschende Meinungen über andere Funktionsbereiche oder über Zulieferer werden, auch wenn sich z.B. inzwischen eine Verbesserung in der Produktqualität ergeben hat, über die Zeit hinweg weitergepflegt. In Anlehnung an Stehr (2001, S. 57) kann man defensives Lernen gleichsetzen mit Reproduktion sozialer Handlungen und Reproduktion vorliegendem Wissen. Die Merkmale eines expansiven Lernens als Erweiterungsmodell des Lernens sind demgegenüber das Eindringen in und das Hinterfragen des Lerngegenstands, Aufschluss bekommen über die Bedeutungszusammenhänge und die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten.

Nach dem bisherigen Verlauf des Modellversuchs ist zuzusagen, dass das defensive Lernen das grundlegende individuelle wie auch organisationale Lernmuster ist und tief in den jeweiligen Organisationskontexten abgespeichert ist. Die in den Modellversuch einbezogenen sechs Firmen lassen sich im Hinblick auf die Kontexte zu vier Typen von Zulieferern zusammenfassen, die das erfahrungsgeleitete Lernen und Arbeiten tangieren:

Der haltsuchende Typ

= das punktuelle Änderungen einführende, jedoch ohne klare Orientierung handelnde, gegenüber hohen Kundenansprüchen mit Unverständnis reagierende, Schuld bei den anderen suchende Unternehmen.

Der traditionsorientierte Typ,

= das sich interessiert zeigende, an der Vergangenheit orientierende, auf die traditionellen Werte der früheren Lieferanten-/Abnehmer-Beziehung hinweisende, erbrachte Leistungen erwähnende, emotionale Verbindungen beschwörende, die Überlegenheit eines inner- und zwischenbetrieblichen Gemeinschaftsgeistes hervorhebende, patriarchalisch geführte Unternehmen, das Stolz ist auf seine Ad-hoc-Maßnahmen zur Problembeseitigung nach dem Motto: „Wenn nur alle zusammenhalten, schaffen’s wir doch immer“.

Der korrektive Typ,

= das ständig mit inner- und zwischenbetrieblichen Problemen und folglich mit seinem fremd- und selbst erzeugten „schlechten“ Image kämpfende, durch den Wettbewerbsdruck gezwungene, jedoch veränderungswillige/-bereite und lernoffene Unternehmen. Bislang zu Ad-hoc-Maßnahmen der Problembhebung greifend, jetzt externes Erfahrungswissen aufnehmend und Integration in eigenes Repertoire versuchend.

Der sich vergewissernde Typ,

= das problemvermeidende Maßnahmen ergreifende Unternehmen, das durch störungsvorbeugende Handlungsstrategien seinen konzern- und werksinternen Qualitätsstandards gerecht werden will. Externes Erfahrungswissen aufspürend und mit konzerninternen vorliegendem Erfahrungswissen vergleichend. Leitlinie: Aufbruch in die Zukunft aber nur innerhalb der Gegenwart.

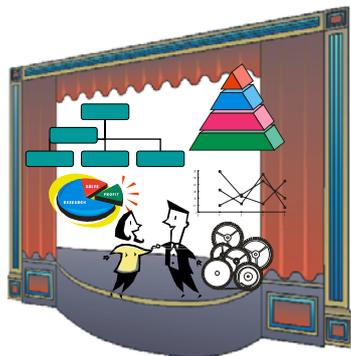
Den idealen Typ haben wir bislang nicht angetroffen. Wir bezeichnen ihn **den prospektiven Typ**:

= das bewusst mehrdimensional reflektierende, Entwicklungen antizipierende, Bedeutungszusammenhänge erkennende, Entwicklungen vorwärts treibende, konzeptpartizipativ handelnde Unternehmen.

Wenn heute davon ausgegangen wird, dass Organisationen „auf die schöpferischen Aktivitäten der Menschen angewiesen“ sind (siehe Leffers/Weigand 2000, S. 53), dann ist der heute in der Berufsbildung diskutierte Ansatz des subjektivierenden Handelns zu erweitern um die tatsächlichen verborgenen Seiten des beruflichen Handelns. Er stellt dem objektivierenden das subjektivierende Arbeitshandeln gegenüber und reduziert Arbeitshandeln auf das Wie etwas gemacht wird. Berufliche Bildung kann und darf nicht nur den stofflichen Prozess betrachten, sie hat, wie mehrfach angesprochen die organisationale Rahmung beruflichen Handelns, die Wirkungen von Macht und Herrschaft in institutionellen Kontexten nicht ausgeblendet bleiben. „Die Machtfrage ... wird in den Organisationen pragmatisch umgangen. ... Machtkämpfe finden verdeckt, informell, an Seiteneingängen und in Nischen oder sehr ritualisiert statt“ (ebenda, S. 54).

Wir haben im Modellversuch die verborgenen Seiten des beruflichen Handelns näher betrachtet und haben in Anlehnung an Goffmans Bild vom Theater mit der Vorder- und der Hinterbühne festgestellt, dass die Beschäftigten relativ schnell bei ihren Berichten von der Vorderbühne mit seinen Kennziffern und objektiven Vorgaben umschwenken auf die Hinterbühne und erzählen, was im Backstage passiert und wie man sich auf dem Hintergrund dessen, was da passiert, sich dann fühlt. Die Hinterbühne ist maßgeblich am Ablauf beruflichen Handelns beteiligt. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse zusammen.

➔ Die verborgenen Seiten beruflichen Handelns



Erwartung und Enttäuschung

Taktisches Verhalten und Handeln auf dem Hintergrund von Enttäuschungen

Regeln und Ausnahmen

Vertrauen und Misstrauen

Angriff und Abwehr/Verteidigung

Egoismus und Solidarität

Unterwerfung und Aufbegehren

Das Mit-Gemeinte / Interpretationen

Enteignung von Wissen/Erfahrung und individuelle Strategien zur Generierung von neuem Wissen

Verdross über „symbolische Optimierung“ und langwierige Aushandlungsprozesse

Gefühl für (prekäre) Situationen vor Ort

Zuschreibung von Verantwortung auf andere als Akt der persönlichen Entlastung und Resultat der Wertigkeitseinschätzung (Hierarchie) von Funktionsbereichen untereinander: „Die da müssten zuerst ...“

Einfluss der Nicht-Anwesenden

Bedeutungen von Ereignissen und auftretenden Widersprüchen sondieren und mit eigenen Interessen abgleichen

NOVAK! Projektbüro für innovative Berufsbildung,
Personal- und Organisationsentwicklung

Abb. 1: Die verborgenen Seiten des beruflichen Handelns

Ergänzend soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, und das wurde im Modellversuch deutlich, dass auf der Hinterbühne die Erwartungen untereinander und hierarchieübergreifend gedacht eine große Rolle spielen. Viel zu wenig wird dem Problem der rivalisierenden Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen Beachtung geschenkt. Erwartungen der Beschäftigten müssen z.B. nicht identisch sein mit den Erwartungen des Managements. Das Management und seine Stabsstellen versuchen immer, an den normativen Erwartungen und Erwartungsstrukturen etwas zu ändern.

Es wurde an anderer Stelle schon auf die Bedeutung der sozialen Beziehungen im inner- und zwischenbetrieblichen Wissensnetzwerk und beim Wissenstransfer hingewiesen. Im Modellversuch trat bislang weder eine Situation der Wissenszurückweisung noch eine Situation auf, die man „lokale Wissenshortung“ bezeichnen könnte. Im Gegenteil, die Begegnungen im Rahmen der Modellversuchaktivitäten sind von Offenheit und nicht von Taktik bestimmt. Das Problem besteht vielmehr darin, dass viele Akteure gar nicht wissen, was sie wissen. Erst im Verlauf wird ihnen bewusst, was sie dem Kollegen, der Kollegin aus der anderen Abteilung oder aus dem anderen Unternehmen mitteilen müssen, weil dies für die Gesamtqualität der Arbeit wichtig ist. Es ist jedoch nicht damit getan, den anderen das eigene Wissen und die erworbene Erfahrung mitzuteilen. Im Zusammenhang mit dem Wissens- und Erfahrungstransfer wird von den jeweils anderen eine hohe Anpassungs- und Rekontextualisierungsleistung abverlangt, denn Wissen und Erfahrung entstehen in ganz bestimmten Kontexten und können nicht 1:1 transferiert werden. Hier besteht für den Modellversuch noch Handlungsbedarf insofern, als der Beziehung zwischen Entschlüsselung der übergeordneten Kontexte und objektivierendes wie auch subjektivierendes Handeln in der Facharbeit noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Erweitert formuliert: Die Einbettung des objektivierenden wie auch subjektivierenden Handelns in der Facharbeit in die übergeordneten Kontexte muss für die (Weiter-)Entwicklung der beruflichen Bildung verstärkt thematisiert und Bestandteil von Bildungskonzepten werden.

Der Modellversuch hat hier bereits im konzeptionellen Ansatz eine Vorarbeit geleistet, in dem die Lernbausteine zwei Wege anbieten. Beide Wege sind entsprechend der teilnehmerspezifischen Zusammensetzung der Workshops in die Erprobungsphase eingeflossen. Weg 1 geht aus von der Stärkung, Vertiefung und Erweiterung fachlicher Kompetenzen und führt über die Prüfung sowie Erweiterung methodischer und sozialer Kompetenzen hin zur Analyse- und Veränderungskompetenz im Hinblick auf die Kontexte. Weg 2 lautet „et vice versa,..“ Weg 1 entspricht im Prinzip den Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten im unmittelbaren Arbeitsprozess, eine „gute Arbeit“ abzuliefern. Weg 2 ist eine Vorgehensweise für Beschäftigten im unmittelbaren Arbeitsprozess mit „Führungsverantwortung“ oder produktionsbegleitenden Aufgaben.

Mit dem Aufbau einer Kontextanalyse-, Kontextbeurteilungs- und Kontextveränderungs/-gestaltungskompetenz kann der vorliegende Ansatz des erfahrungsgeleiteten Lernens und Arbeitens erweitert und ein Beitrag für eine Entwicklung geleistet werden, die heute unter der Überschrift „Nachhaltig wirksame Gestaltung der Praxis durch die betrieblichen Akteure“ diskutiert wird. Im Mittelpunkt steht das Ziel, dass sich die Praxis zur eigenen „Selbstbeforschung“ durch „Alltagsevaluation“ befähigt. Die Auseinandersetzung mit den organisationalen Kontexten von Arbeit beinhaltet eine schrittweise Annäherung an ideale Vorstellungen, den kognitiven Bildern, die die Beschäftigten immer für sich entwerfen. Diese „sukzessive Approximation“, wie es einmal G. Albrecht es genannt hat, ermöglichen beide Wege. „Die Wahrnehmung von Problemen ist geprägt von der Organisationskultur und Leitbildern Bei der Einigung auf eine Problemsicht rückt in das Blickfeld, dass unterschiedliche Formen von Macht zum Einsatz kommen und dass die Definition eines Problems auch bereits formal in der Organisation verankert sein kann“ (Kerlen 2003, S. 17). Im Rahmen des gemeinsamen Lernprozesses im inner- und zwischenbetrieblichen Erfahrungs- und Wissensnetzwerk stellen das gemeinsame Reflektieren von Situationen und Bedingungen, das Aufdecken lokaler Theorien, das Entwickeln subjektiv geteilter Einsichten, das Entdecken von Problemen und das Formulieren von neuen Fragen wichtige Phasen des Lern-Arbeits-Prozesses dar. Ziel ist nicht mehr die Wissensakkumulation und die Ad-hoc-Problemlösung, sondern die aktive, nachhaltig wirksame und von den Betroffenen getragene Veränderung. Die Wirkungen könnten zusammenfassend als Hilfe zur Selbsthilfe bezeichnet werden. Das ist ja gerade das übergeordnete Ziel des Modellversuchs. Das Ganze darf allerdings nur nicht reduziert werden auf eine Schein- und Korrekturpartizipation.

4 Ausblick

Das „Aufbrechen institutionell verfestigter Strukturen“ führt nach D. Sauer (2001, S. 37) zu „neuen individuellen Freiheits- und Gestaltungsspielräumen“. Von daher muss eine sich an der Leitidee der Gestaltungsorientierung ausgerichteten Berufsbildung die Endfertiger-Zulieferer-Kette aus Sicht der Beschäftigten aufgreifen. D.h., es reicht nicht aus, die aus dem produktionsvorbereitenden, produktionsbegleitenden oder dem direkten produktiven Prozess resultierenden Anforderungsprofile zum Maßstab zu machen. Die instrumentelle und funktionale Orientierung an aktuelle Anforderungen vernetzter Arbeitsplätze verhindert erstens den Erwerb von Gestaltungsfähigkeit, um die neuen Freiheits- und Gestaltungsspielräume wahrnehmen zu

können und entzieht der Berufsbildung einen wesentlichen Teil ihres Auftrags, nämlich Abhängigkeitsverhältnisse und deren Folgen für die Beschäftigten offen zu legen. Das Lernziel „Solidarisches Handeln in inner- und zwischenbetrieblich vernetzten Arbeitssystemen“ wartet auf seine Ausformulierung und Umsetzung.

Literatur

- Blutner, D./Brose, H.-G./Holtgrewe, U. (2000): *Vertriebshandeln und Organisationsstruktur*, in: Minssen, H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzung – Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin, S. 141 ff
- Böhle, F. (2003): *Anders arbeiten – anders lernen*, in: *Personalführung Heft 1 / 2003*, S. 1 – 3
- Bolte, A./Müller, Kh. (2000): *Neue Anforderungen an Kompetenzprofile industrieller Fachkräfte*, in: Lutz, B./Meil, P./Wiener, B. (Hrsg.): *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert, Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen*, Frankfurt/New York, S. 73 ff
- Bolte, A. (1999): *Kontinuierlicher Informations- und Wissensaustausch als Voraussetzung für eine effektive Prozeßorganisation: Der Austausch von Erfahrungswissen über eine Brückenfunktion*, in: Gersten, K. (Hrsg.): *Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern, Ergebnisse der Dresdner Innovationsgespräche*, Dresden
- Endres, E./Wehner, Th. (1996): *Zwischenbetriebliche Kooperation aus prozessualer Perspektive*, in: Sauer, D./Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): *Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation, Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band III.*, Frankfurt/New York, S. 81 ff
- Fürstenberg, Friedrich (2000): *Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel*, München/Mering
- Funder, M. (2000): *Entgrenzung von Organisationen – Eine Fiktion?*, in: Minssen, H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzung – Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin, S. 19 ff
- Hübner, Chr./Wachtveitl, A. (2000): *Vom Facharbeiter zum Prozeßgestalter, Qualifikation und Weiterbildung in modernen Betrieben*, Frankfurt/New York
- Holz, H./Novak, H./Schemme, D./Stahl, Th. (Hrsg.) (2004): *Selbstreflexion und Selbstevaluation zwischen Rückgriff auf die Vergangenheit und Orientierung für die Gegenwart und Zukunft*, Bielefeld
- Jäger, D. (1999): *Erfahrungswissen der Produktionsarbeiter als Innovationspotential*, in: Brödner, P./Helmstädter, E./Widmaier, B. (Hrsg.): *Wissensteilung, Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen*, München/Mering, S. 193 ff
- Leffers, C.J./Weigand, W. (2000): *Vom Mythos der raschen Veränderung*, in: *Forum Supervision*, 8. Jhg., Heft 15.03.2000
- Minssen, H. (2000): *Entgrenzungen – Begrenzungen*, in: Minssen, H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzung – Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin, S. 7 ff
- Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (Hrsg.) (2000): *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*, München/Mering
- Pfeiffer, S. (1999): *Dem Spürsinn auf der Spur, Subjektivierendes Arbeitshandeln an Internet-Arbeitsplätzen am Beispiel Information-Broking*, München/Mering
- Sauer, D. (1996): *Einleitung zu Sauer, D./Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation, Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band III.*, Frankfurt/New York
- Sauer, D. (2001): *Unternehmensreorganisation und Entgrenzung von Arbeit*, in: Martens, Helmut/Peter, Gerd/Wolf, Frieder O. (Hrsg.): *Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung*, Frankfurt, S. 27 – 38
- Schmidt, S.J. (2003): *Geschichten und Diskurse, Abschied vom Konstruktivismus*, Reinbek bei Hamburg
- Schrader, St. (1996): *Organisation der zwischenbetrieblichen Kooperation*, in: Sauer, D./Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): *Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation, Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band III.*, Frankfurt/New York, S. 49 ff
- Siebert, H. (1999): *Pädagogischer Konstruktivismus, Eine Bilanz der Konstruktivismusdiskussion für die Bildungspraxis*, Neuwied/Kriftel
- Stehr, N. (2001): *Wissen und Wirtschaften*, Frankfurt
- Willke, H. (1995): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*, Stuttgart
- Willke, H. (1997): *Supervision des Staates*, Frankfurt

Autorenangabe

Hermann Novak, Dipl. Soz., Dipl. Soz.arb. (FH); Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung, Hermann Novak & Partner, Heidenheim; Wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchs