

Lernhemmnisse bei qualifizierter Arbeit

Eine neue Herausforderung für die Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung

Fritz Böhle, Judith Neumer

Die lernförderliche Gestaltung von Arbeit zählt ebenso wie der Schutz und die Förderung der Gesundheit zu einem Grundsatz humaner Arbeitsgestaltung. Im Programm der Humanisierung der Arbeit richtete sie sich gegen die tayloristische Zergliederung, Dequalifizierung und Standardisierung der Arbeit. Es entwickelte sich die Auffassung, dass Arbeit dann lernförderlich ist, wenn sie anspruchsvolle Aufgaben beinhaltet, abwechslungsreich und individuell gestaltbar ist sowie eine vollständige Handlung von der Planung bis zur Kontrolle ermöglicht (vgl. Bergmann, 1996). Qualifizierte, selbstverantwortliche Arbeit, wie sie beispielsweise in wissensintensiven Arbeitsbereichen und in Verbindung mit der Dezentralisierung von Verantwortung sowie projektförmiger Arbeit auftritt, erscheint daher per se als lernförderlich. Doch dies ist ein Irrtum. Hemmnisse des Lernens, wie sie bei tayloristischer Arbeitsorganisation bestehen, sind zwar kaum vorhanden, es bestehen aber neue, bisher wenig beachtete und vorausgesehene Beeinträchtigungen des Lernens. Sie sind Folge neuer Prinzipien und Instrumente der Rationalisierung und einer Missachtung von Erfahrungswissen und erfahrungsgeleitetem Arbeitshandeln als einem wesentlichen Element fachlicher Kompetenz.

Mit der Thematisierung von Kompetenzen geriet auch das Lernen im Prozess der Arbeit bzw. arbeitsintegriertes Lernen neu in den Blick. Oft richten sich Bestrebungen zu dessen Förderung jedoch „nur“ auf das arbeitsbezogene und arbeitsnahe Lernen und weniger auf das unmittelbare Lernen durch Arbeit und die hierauf bezogene Gestaltung der Arbeit. Die folgende Betrachtung fokussiert speziell hierauf.

1. Zeitdruck und Nullfehler-Politik

Seit den 1980er Jahren werden in den Unternehmen neue Prinzipien und Instrumente der Rationalisierung eingesetzt, die sich speziell auf die Intensivierung der Arbeitsleistung bei qualifizierter, selbstverantwortlicher Arbeit richten (vgl. Moldaschl & Voß, 2003). Durch die indirekte Steuerung mittels Zielvereinbarungen, Kennzahlen bis hin zur knappen Personalbesetzung wird erreicht, dass die Selbstverantwortung zur Selbstrationalisierung der Arbeit führt. Zugleich

verbindet sich hiermit oft auch eine Nullfehler-Politik der Unternehmen. Sie beeinflusst nicht nur die Leistungsbeurteilung, sondern hat auch die fehlerintolerante Auslegung technischer und organisatorischer Prozesse zur Folge.

Zeitdruck und Fehlerintoleranz führen dazu, dass es trotz Handlungsspielräumen und abwechslungsreichen Arbeitsaufgaben für die Beschäftigten nahe liegt, ihr Arbeitshandeln weit möglichst zu routinisieren und eine „Null-Risiko-Haltung“ zu entwickeln. Anstelle einer Veränderungs- und Lernbereitschaft entwickelt sich eher ein Widerstand gegenüber Veränderungen und (Weiter-)Lernen. Lernen – soweit es überhaupt stattfindet – beschränkt sich auf eine Perfektionierung von bereits eingespielten Routinen.

2. Beschränkung von Erfahrungsmöglichkeiten und erfahrungsgeleitetem Lernen

Weitere Hemmnisse des Lernens werden erkennbar, wenn genauer betrachtet wird, „was“ durch Arbeit gelernt wird bzw. werden soll. In den Blick gerät das besondere Erfahrungswissen, das gerade auch qualifizierte Fachkräfte zusätzlich zu ihrem Fachwissen benötigen.

Rekontextualisierung systematischen Wissens

Das in der schulischen Bildung vermittelte systematische Wissen kann nicht unmittelbar praktisch angewandt werden, da dieses Wissen nach bestimmten Wissenschafts- und Fachdisziplinen geordnet ist und als „allgemeines“ Wissen von einzelnen konkreten Anwendungssituationen abstrahiert. Für die praktische Anwendung ist es daher notwendig, dieses Wissen unter Bezug auf konkrete Anwendungsbereiche zu rekontextualisieren und durch ein entsprechendes erfahrungsbezogenes Kontextwissen zu ergänzen (vgl. Fischer, 2000). Dieses Wissen beinhaltet neben Kenntnissen über die jeweils konkreten Gegebenheiten vor allem Kenntnisse über das situationsspezifische Zusammenwirken unterschiedlicher Fachgebiete und -disziplinen. So ist es beispielsweise für einen Ingenieur notwendig, sein technisches Wissen nicht nur auf die Lösung technischer Problemstellungen zu

beziehen, sondern dabei auch nicht-technische, ökonomische und personelle Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Für den Erwerb dieses Wissens ist ein Lernen durch Arbeit unerlässlich.

Bewältigung von Unwägbarkeiten

Des Weiteren ist auch für die Bewältigung von Unwägbarkeiten in technischen und organisatorischen Abläufen ein besonderes Erfahrungswissen erforderlich. Technische und organisatorische Abläufe gehen nicht immer so vonstatten, wie sie geplant sind. Vor allem bei Projektarbeit, bei technisch-organisatorischen Veränderungen und bei Innovationen ist dies der Fall (vgl. Böhle & Busch, 2012). Gerade bei qualifizierten selbstverantwortlichen Tätigkeiten ist die Bewältigung von Unwägbarkeiten in technisch-organisatorischen Abläufen eine zentrale Anforderung; sie ist allerdings oft nicht offiziell definiert, sondern fällt unter die allgemeine „Verantwortlichkeit“ dafür, dass die Prozesse so ablaufen wie geplant.

Bei der Bewältigung von Unwägbarkeiten muss entschieden und gehandelt werden, auch wenn im konkreten Fall Ungewissheit und kaum Zeit für eine ausführliche Analyse und Abwägungen bestehen. Es ist notwendig, sich an eine Lösung „heranzutasten“ und Gespür für Informationen zu entwickeln, die sich nicht exakt definieren oder gar technisch anzeigen lassen. Das hierfür notwendige Erfahrungswissen entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als die Fähigkeit zu einem besonderen erfahrungsgeleiteten Handeln (vgl. Böhle et al., 2004). Für die Entwicklung dieser Fähigkeit ist das Lernen durch Arbeit grundlegend.

Fachliche Eingrenzung und Prozessoptimierung

Traditionell hatten viele Mitarbeiter, die qualifizierte, selbstverantwortliche Tätigkeiten ausübten, durch den Aufstieg „von unten“ neben ihrem systematischen Fachwissen auch ein vielfältiges Erfahrungswissen über technische und organisatorische Abläufe in Unternehmen. Durch die zunehmende Akademisierung des Zugangs zu qualifizierter Arbeit ist dieser vorangegangene Erwerb praktischer Erfahrungen jedoch nicht mehr gegeben und muss erst nach



Fritz Böhle, Judith Neumer

der Ausbildung erworben werden. Das hier notwendige (Weiter-)Lernen in der Praxis ist allerdings zumeist nicht bewusst. Trotz breitem Aufgabenspektrum ist die Tätigkeit bei qualifizierter Arbeit auf jeweils bestimmte Fachbereiche, Prozesse und Abteilungen beschränkt, sodass kaum unmittelbare Erfahrungsmöglichkeiten über angrenzende Fachbereiche und Prozesse gegeben sind. Mit organisatorischen Restrukturierungen wie der Prozessorientierung und Dezentralisierung wird zwar einerseits die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Fachbereichen gefördert, andererseits erfolgt dabei die Zusammenarbeit überwiegend in Form von „diskursiver Koordination“ (Meetings) ohne unmittelbare Begegnungen „vor Ort“ (vgl. Bolte & Porschen 2006). Des Weiteren führen Bestrebungen zur Prozessoptimierung dazu, dass sich die Mitarbeiter an allgemein festgelegten Verfahrensweisen orientieren müssen und ihr Arbeitshandeln „von außen“ für andere Mitarbeiter, Abteilungen und insbesondere das Management nachvollziehbar und transparent sein soll. Kaum beachtet wird – auch von den Mitarbeitern selbst –, dass hiermit das auf informellen Praktiken beruhende erfahrungsgeleitete Arbeitshandeln beschränkt und erschwert wird. Das erfahrungsgeleitete Handeln ist und bleibt zwar in der Praxis notwendig, die Möglichkeiten, es zu lernen, werden jedoch zunehmend eingeschränkt.

3. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung

Dass qualifizierte, selbstverantwortliche Arbeit nicht umstandslos auch eine humane Arbeit ist, wird zunehmend bewusst und ist mittlerweile auch hinsichtlich neuer psychischer Belastungen vielfach dokumentiert (vgl. Kratzer et al., 2014). Wenig bekannt und bewusst ist bisher jedoch, dass auch weitreichende Hemmnisse für das Lernen im Arbeitsprozess bestehen. Es müssen daher auch die bestehenden Grundsätze lernförderlicher Arbeitsgestaltung erweitert und neue Modelle lernförderlicher Arbeitsgestaltung, die den Erwerb von Erfahrungswissen für wissensintensive, „geistige“ Arbeit ermöglichen, entwickelt werden.

Literatur

- Bergmann, B. (1996). Lernen im Prozess der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung '96 – Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung, S. 193-262. Münster: Waxmann.
- Böhle, F. & Busch, S. (Hrsg., 2012). Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: Transcript.
- Böhle, F., Pfeiffer, S. & Sevsay-Tegethoff, N. (Hrsg., 2004). Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: VS.
- Bolte, A. & Porschen, S. (2006). Die Organisation des Informellen. Wiesbaden: VS.
- Fischer, M. (2000). Von der Arbeiterfahrung zum Arbeitsprozesswissen. Rechnergestützte Facharbeit im Kontext beruflichen Lernens. Opladen: Leske + Budrich.
- Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (Hrsg., 2014). Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze. Wiesbaden: Springer.
- Moldaschl, M. & Voß, G.G. (Hrsg., 2003): Subjektivierung von Arbeit. Mering: Hampp-Verlag.

Die Autorin, der Autor

Prof. Dr. Fritz Böhle ist Vorsitzender des Vorstands des ISF München e.V. und leitet das Projekt LerndA.

Dipl.-Soz. Judith Neumer ist Wissenschaftlerin am ISF München e.V. und Ansprechpartnerin im Projekt LerndA.

ISFMÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

LerndA
Lernen durch Arbeit

Arbeit und Kompetenzmanagement
in der digitalisierten Welt

Art Directors' Comment

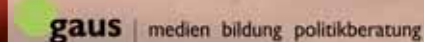
„Die Farbe bewohnt den Raum, während die Linie nur durch ihn hindurchreist und ihn zerschneidet. Die Linie streift das Unendliche, die Farbe ‚ist‘. Durch die Farbe empfinde ich eine vollkommene Identifizierung mit dem Raum; ich bin wirklich frei.“
Yves Klein

Leuchtende, stark farbige Anmutung, sinnliche Ausstrahlung und optischer Reiz kennzeichnen die eigens für die præview entstandenen Acrylarbeiten dieser Ausgabe. Die Leserinnen und Leser sind eingeladen, die quasi im Entstehungsprozess digital fotografierten Bildwelten im Spannungsfeld von Planung und Intuition, von Virtualität und Realität – dem zentralen Thema dieser Zeitschrift – zu entdecken.

Renate Lintfert und Hans Waerder, Q3 design

IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
6. Jahrgang 2015 – ISSN 2190-04850
Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Gelsenkirchen
Verlag: gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektur: Sabine Schollas
Druck: Hitzegrad Print Medien & Service GmbH
Layout: Q3 design GbR, Dortmund



Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion præview gaus gmbh – medien bildung politikberatung Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund fon 0231/47 73 79-30, fax 0231/47 73 79-55 præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de

Bildnachweis: Porträts: S. 9 Heidi Kluthe (Helfer), Julia Zenk (Hoppe), Gregor Huber (Janneck), Fabian Sommer (Dettmers); S. 11 Raimund Groß (Nolte), Nena Nikolic (Sprafke); S. 13 IAW (Frenz, Heinen), Alex Levay (Kremer), RWTH (Schlick), Schmitt (Gerschner); S. 15 Dirk Dobiay (Pracht), Guido Frebel, Lichtblick Bochum (Kriegesmann), IAI (Kley), Picture People Bochum (Knickmeier), Peter Wehowski (Ottensmeier); S. 17 Dagmar Lepke (Kaczmarek, Straub), Marina Polianskaja (Hegmanns); S. 19 Juliane Apel (Winge), Markus Scholz (Gotter), Falk Wenzel (Wiener); S. 21 MZ Helmut-Schmidt-Uni (Dusche), David Ausserhofer (Scheier); S. 27 Sebastian Scholz (Aust, Bullinger-Hoffmann Heim); S. 31 Oliver Daems (Evers, Hafkesbrink), Silvia Klinkowski, Osnabrück (Knipperts); S. 33 Mike Gallus (Böhle), Karla Kempgens (Neumer); S. 35 Julen Hofer (Knackstedt).

Die Artikel dieser Ausgabe der præview basieren auf Ergebnissen verschiedener öffentlich geförderter Vorhaben.

- Die Verbundprojekte
- ReFo – Assistenzsystem zum demografiesensiblen betriebsspezifischen Kompetenzmanagement für Produktions- und Logistiksysteme der Zukunft (FKZ 01FK13065-67)
- Alfa Agrar – Kompetenzmanagement zum Aufbau ausländischer Arbeitskräfte zu Fachkräften in der Landwirtschaft (FKZ 01FK13055-57)
- AlFaClu – Altersgerechte und -übergreifende Fachkräfteentwicklung in Hochtechnologie-Clustern am Beispiel optischer Technologien und Mikrosystemtechnik in Berlin und Brandenburg (FKZ 01FK13069-71)
- ArKoH – Arbeitsprozessorientierte Kompetenzentwicklung für den Hafen der Zukunft (FKZ 01FK13058-61, 99)
- Brofessio – Berufliche Professionalität im produzierenden Gewerbe (FKZ 01FK14036-41)
- EngAGE – Entwicklung einer Online-Intervention zur Förderung von Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei selbstgestalteten Arbeitsbedingungen (FKZ 01FK13026-30)
- InDeKo.Navi – Vernetzung und Zukunftsorientierung in der Erforschung des betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel (FKZ 01FK14001-02)
- KM³ – Modulares Kompetenzmanagement – Nachhaltiger Kompetenzerwerb in der betrieblichen Praxis“ (FKZ 01FK13050-54)
- LerndA – Lernförderliche Arbeitsgestaltung bei qualifizierter, selbstverantwortlicher Arbeit (FKZ 01FK14027-30)
- PIKOMA – Prozessintegrierte Kompetenzentwicklung durch Lernen in Organisationen (FKZ 01FK13072-74)
- PM-Kompare – Für das Prozessmanagement Kompe-

tenzen arbeitsprozessintegriert entwickeln (FKZ: 01FK13005-08)

ReFo – Ressourcenschonendes Arbeiten in der industriellen Forschung und Entwicklung“ (FKZ: 01FK13100-02)

4C4Learn – Kompetenzorientiertes Unternehmenscoaching für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement in KMU (FKZ 01FK13020-25) werden im Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Die Verbundprojekte

KreaRe – Kreativität älterer Mitarbeiter/-innen durch Ressourcenmanagement aktivieren und erhalten“ (FKZ 01HH11011-12)

Transdemo – Innovative Strategien zur Gestaltung des Übergangs auf demografiefeste Regionen (FKZ 01HH11076-78) werden aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds) im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ gefördert.

Die Projekte werden vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

DLR Projektträger

Förderschwerpunkt Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel

Kompetenzen entwickeln – immer wieder NEU!
Guhrun Aulerich 04

Industrie 4.0 und Arbeit 4.0:
Herausforderungen für die Arbeitsplatzgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung
Manfred Bornewasser 06

Flexibel, mobil und unabhängig:
Neue Kompetenzanforderungen bei individualisierten Arbeitsformen
Annekatri Hoppe, Monique Janneck, Martin Helfer, Jan Dettmers 08

Betriebliche Kompetenzmodelle entlang der Wertschöpfungskette erarbeiten
Zur Integration von Kompetenz- und Prozessmanagement
Uta Wilkens, Alexander Nolte, Nicole Sprafke 10

Fit für die Produktionsorganisation in KMU:
Maßnahmen für die Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel
Simon Heinen, Katharina Gerschner, Martin Kremer, Martin Frenz, Christopher M. Schlick 12

Ressourcenschonendes Arbeiten in der industriellen Forschung und Entwicklung
Bernd Kriegesmann, Thomas Kley, Alexander Knickmeier, Birgit Ottensmeier, Nils Altner, Holger Pracht 14

Demografiesensibles Kompetenzmanagement für die Logistik
Tobias Hegmanns, Natalia Straub, Sandra Kaczmarek 16

Herausforderungen für ein Kompetenzmanagement in landwirtschaftlichen Betrieben mit neuen Arbeitskräfterekrutierungsstrategien
Susanne Winge, Christa Gotter, Bettina Wiener 18

Co-opetition auf einem regionalen Fachkräftemarkt:
Eine Tragödie kollektiver Ressourcennutzung?
Stephan Duschek, Christian Gärtner, Franziska Scheier, Florian Schramm 20

Berufliche Professionalität durch mediengestützte Arbeits- und Lernprojekte
Daniela Ahrens 22

Kompetenzentwicklung durch Serious Gaming im Rahmen von Industrie 4.0
Heiko Duin, Christian Gorltdt, Klaus-Dieter Thoben 24

„Competency Maps“: Kompetenzen erfassen und entwickeln in dynamischen Arbeitswelten
Angelika C. Bullinger-Hoffmann, Alexander Aust, Yvonne Heim 26

Kompetenzmanagement in der digitalisierten Arbeitswelt: praxisnah und vernetzt
Manfred Bornewasser, Carmen Pütz-Bonnéhs 28

Transition Management im Spannungsfeld von demografischem Wandel und Digitalisierung der Arbeitswelt in Regionen
Janina Evers, Joachim Hafkesbrink, Jan Knipperts 30

Lernhemmnisse bei qualifizierter Arbeit
Eine neue Herausforderung für die Arbeitsforschung und Arbeitsgestaltung
Fritz Böhle, Judith Neumer 32

Demografiesensibles Kompetenzmanagement multiperspektivisch konzipieren und umsetzen
Roger HäuBling, Ralf Knackstedt, Inga Truschkat, Axel Zweck 34