



Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter in betrieblichen Veränderungsprozessen nutzen

Der Modellversuch FILIP entwickelt ein Beratungskonzept

► Das in den Erfahrungen der Mitarbeiter gesammelte Prozess- und Organisationswissen ist nur dann Nutzen stiftend, wenn es gelingt, den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter in die Prozessoptimierung einzubinden, zugleich aber dysfunktionale alte Routinen aufzubrechen. Eine entscheidende Funktion bei der Initiierung und Förderung des Wissensaustausches haben die Führungskräfte. Dieser Beitrag skizziert den gelungenen Umgang mit der Ressource „Erfahrungswissen“ anhand eines Beispiels aus einem mittelständischen Metall verarbeitenden Betrieb.

Wenn es um die Optimierung von Prozessen und Strukturen im Unternehmen geht, ist das Erfahrungswissen der Mitarbeiter eine wichtige Ressource. Durch ihre oft langjährige Arbeitspraxis kennen die Mitarbeiter die Abläufe, wissen um Problemsituationen und Störfaktoren und wie diese zu bewältigen sind. Sie kennen das Zusammenwirken unterschiedlicher Tätigkeiten oder Abteilungen und bewältigen häufig auch unvorhergesehene Situationen. Mitarbeiter mit diesem Erfahrungshintergrund können einen wichtigen Beitrag zur Prozessoptimierung leisten. Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter spiegelt aber auch alte Routinen und Arbeitsgewohnheiten wieder, die häufig in Arbeitsprozessen verinnerlicht worden sind, die den heutigen Anforderungen an die Produktionsorganisation nicht mehr entsprechen.

Das ausschließliche Setzen auf das Erfahrungswissen der Mitarbeiter, der Verzicht auf seine Explikation, Diskussion und Bewertung kann damit auch kontraproduktiv wirken. Wollen Betriebe das Erfahrungswissen ihrer Mitarbeiter nutzen, müssen sie

- das Erfahrungswissen erkennen und seine Explikation und Kommunikation fördern,
- das Erfahrungswissen auf seine Aktualität hinsichtlich der wirtschaftlichen und technischen Zielsetzungen des Unternehmens überprüfen und
- die gezielte und wirtschaftliche Anwendung des neuen, bearbeiteten Erfahrungswissens organisieren. (vgl. Abbildung)

In der Praxis sind es häufig die mittleren Führungskräfte,

Der Modellversuch FILIP

Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung – Ein Beitrag zur strategischen Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen

Laufzeit:

8/2003 bis 7/2007

Durchführungsträger

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, Nürnberg

Wissenschaftliche Begleitung

ISOB Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH, Wenzelbach

Fachliche Betreuung

BIBB (Dr. Dorothea Schemme)



ALEXANDER KRAUSS

Geschäftsführer ISOB – Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH, Regensburg



BARBARA MOHR

Dr., Dipl.-Volkswirtin, Projektleiterin beim Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, Nürnberg

die, indem sie die konkreten Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter gestalten, die Rahmenbedingungen für die Weitergabe von Erfahrungswissen abstecken und damit den Wissensaustausch fördern können.

Für die Bewältigung dieser, für die meisten Führungskräfte neuen Aufgabe steht eine Vielfalt von Instrumenten zur Verfügung. In der betrieblichen Realität wird dieses Instrumentarium jedoch bisher nur vereinzelt genutzt. Gründe hierfür sind unter anderem das Fehlen sowohl einer zielgruppengerechten, leicht zugänglichen Sammlung geeigneter Instrumente speziell für mittlere Führungskräfte als auch von Beratungsangeboten, die den Einsatz der Instrumente begleiten.

Abbildung **Drei Stufen der Nutzung von Erfahrungswissen für die Prozessgestaltung**



Der Modellversuch FILIP leistet einen Beitrag, diese Lücke zu schließen. In Zusammenarbeit mit sechs im „Firmennetz Weiterbildung“ organisierten mittelständischen Unternehmen wurde eine Toolbox zusammengestellt und ein begleitendes Beratungskonzept zu deren prozessorientierter Anwendung entwickelt.

Voraussetzungen für eine produktive Nutzung von Erfahrungswissen im Betrieb

Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter erkennen und dessen Kommunikation fördern

Mitarbeiter erwerben im Laufe ihrer Arbeit viel technisches und organisatorisches Know-how, das ihnen als „Erfahrungsschatz“ oft gar nicht bewusst ist. Damit diese Ressource im Unternehmen sinnvoll genutzt werden kann, muss das Erfahrungswissen sichtbar gemacht werden. Die Mitarbeiter

müssen angehalten werden, die Arbeitsverrichtungen zu dokumentieren und sich darüber mit Kollegen auszutauschen. Implizites

Wissen wird damit zu explizitem Wissen, das bearbeitet werden kann. Voraussetzung ist ein offenes und kollegiales Arbeitsumfeld. Nur in der Kooperation werden Mitarbeiter in einen Dialog gezogen und ermutigt, eigene Erfahrungen, Handlungsstrategien und „Kniffe“ zu reflektieren und offen zu legen. Auf diese Weise werden sie über die formale Qualifikation hinaus als Wissensträger erkennbar.

Das Erfahrungswissen zur Disposition stellen

Diese notwendige Kultur der Offenheit, Reflexion und Dokumentation im Unternehmen bedeutet gezielte Besprechung von Arbeitsvorgängen, aber auch Raum für offene Debatten genereller Themen bezüglich Organisation und Strategie. Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter steht auf dem Prüfstand und wird in der Diskussion mit Kollegen und Vorgesetzten transformiert. Die Form der Umsetzung ist dabei offen. In der Praxis können dies formalisierte Rituale wie Abteilungsbesprechungen und Qualitätszirkel sein, aber ebenso halbformale Instrumente („Stehkonvent“ zur Besprechung anstehender Aufgaben) oder auch eine konsequente Kultur der Ad-hoc-Kommunikation. Da diese mehr oder weniger spontanen Arbeitsformen leicht der Gefahr unterliegen, von akutem Produktionsdruck überrollt zu werden, ist eine Prozessberatung, die die Kommunikation im Unternehmen beobachtet und korrigierend eingreift, sinnvoll.

Die gezielte Anwendung des Erfahrungswissens organisieren

Um die für die Nutzung und Transformation des Erfahrungswissens der Mitarbeiter nötige lernhaltige Kommunikation gestalten zu können müssen Führungskräfte eine passive Beratungsfähigkeit entwickeln, die es ihnen erlaubt, mit Prozessberatern zusammenzuarbeiten. Wichtig sind vor allem anschlussfähige Kenntnisse über die Initiierung und Gestaltung des Wissensaustauschs und des Lernens ihrer Mitarbeiter. Diese Kompetenzen erlauben es den Führungskräften ihrerseits, als Berater und Gestalter der Lernprozesse ihrer Mitarbeiter aufzutreten.

Damit unterscheidet sich dieser Ansatz von technischen Verfahren des Wissensmanagements. Der Wissensaustausch findet in einem sozialen System statt, in dessen Zentrum die mittleren Führungskräfte stehen. Nur wenn Führungskräfte ein Gespür für die individuellen Lernaufgaben und Lernproblematiken und die Besonderheiten ihrer jeweiligen Mitarbeiter haben, gelingt es, angemessene Lösungen für die Nutzung des Erfahrungswissens unter neuen Anforderungen und Bedingungen zu entwickeln. Die dafür benötigten Kenntnisse können nicht abstrakt geschult, sondern nur handlungsintegriert erworben werden.

Toolbox

Sammlung praxiserprobter Instrumente zur Gestaltung flexibler und individualisierter Lernwege

Produktive Verwertung der Erfahrungswissens bei der Gestaltung neuer Prozesse – ein Praxisbeispiel

Ein Beispiel aus einem Metall verarbeitenden Betrieb mittlerer Größe in Oberbayern illustriert, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können, ihr Erfahrungswissen zur Bearbeitung neuer Aufgaben nutzbar zu machen.

Die Firma MBM Maschinenbau Mühldorf GmbH produziert Spezialmaschinen in Einzelfertigung. Bisher wurden die Aufträge von Mitarbeitergruppen weitgehend selbstständig bearbeitet. Zwar wurde das Arbeitsergebnis geprüft, der Arbeitsprozess selbst stützte sich jedoch weitgehend auf das Erfahrungswissen der langjährigen Mitarbeiter und war von außen nicht ohne weiteres nachvollziehbar. Wurde zur Bearbeitung eines neuen Auftrags eine neue Gruppe zusammengestellt, wurde das erforderliche Wissen individuell vom erfahrenen Mitarbeiter an Mitarbeiter des neuen Teams weitergegeben. Dieses Vorgehen erschien der Unternehmensleitung angesichts der angestrebten Flexibilisierung der Produktion und einer zu diesem Zweck angestrebten möglichst breiten Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter zu intransparent und unsystematisch.

Im Rahmen des Modellversuchs sollte ein Projektteam, das sich aus dem Fertigungsleiter und den Meistern der Schlosserei und der Mechanischen Bearbeitung zusammensetzte, hierfür eine Lösung entwickeln. Methodische Unterstützung erhielt es durch das Modellversuchsteam.

In den Beratungsworkshops wurde das Problem genauer gefasst: Die praktische Bewältigung der Produktionsaufgaben beruhte größtenteils auf der Anwendung des Erfahrungswissens individueller Mitarbeiter. Dies verstellte jedoch die Einsicht in die Notwendigkeit einer systematischen Optimierung der Produktionsverfahren.

Das Modellversuchsteam regte an, die komplexen Produktionsprozesse in Teilschritte und Teiltätigkeiten zu zerlegen, diese zu beschreiben und die Kompetenzen der Mitarbeiter hinsichtlich dieser Teiltätigkeiten zu identifizieren. Die beiden Meister erarbeiteten gemeinsam mit dem Fertigungsleiter ein Instrument zur Erfassung von Arbeitsabläufen und zur Analyse der hierbei erforderlichen Kenntnisse und Qualifikationen. Anregungen dazu erhielten sie aus der Materialiensammlung der Toolbox „PE-Instrumente für Führungskräfte“, die vom Modellversuchsteam zur Verfügung gestellt wurden.

Die Abteilungen Schlosserei und Mechanische Bearbeitung erstellten eine Übersicht über die anfallenden Tätigkeiten. Die Analysen umfassten die Definition der Teiltätigkeiten in den Bereichen Schlosserei und Mechanische Bearbeitung

und die Definition der dafür notwendigen Kompetenzen: fachliche Kompetenzen (Fachwissen, Erfahrungswissen), überfachliche Kompetenzen und personale Kompetenzen.

Das Modellversuchsteam hatte hierbei beratende Funktion unter anderem hinsichtlich der Fragen:

- Wie können Anforderungen an fachliche, überfachliche und personale Kompetenzen definiert werden?
- Wie können die bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen erfasst werden?
- Wie kann man das Erfahrungswissen der Mitarbeiter erkennen?
- Wie kann es an neue Anforderungen angepasst werden?
- Wie kann es für die Optimierung von Prozessen genutzt werden?
- Welche Methoden gibt es hierfür im Unternehmen? Welche werden zusätzlich benötigt?

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden bei der Produktionsplanung verwertet. Die Erfassung der Tätigkeiten und benötigten Kompetenzen erlaubt die Zusammenstellung von Produktionsteams unter Lerngesichtspunkten. Ein strukturierter Wissenstransfer von erfahrenen Mitarbeitern zu allen neuen Kollegen konnte stattfinden. Mit der kontinuierlichen Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte wurde die Explikation des ausgetauschten Wissens gesichert. Es ergab sich ein Kreislauf zwischen dem ursprünglichen Erfahrungswissen, seiner Explikation, der Überarbeitung und der Übertragung in veränderte, optimierte Arbeitsroutinen und damit neuem Erfahrungswissen.

Fazit

Die Ressource „Erfahrungswissen der Mitarbeiter“ kann durch die Unterstützung von Führungskräften mit geeigneten Medien und Beratungsangeboten bei der schnellen Umsetzung neuer Arbeitsformen zum Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen gemacht werden. ■

Literatur

- Baethge, M.: *Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen*. In: *SOFI Mitteilungen 32 (2004)*, S. 7–21
- Dehnbostel, P.: *Perspektiven für das Lernen in der Arbeit*. In: *ABWF-Projekt QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001*, S. 53–94
- Hacker, W.: *Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung, Vortragsmanuskript Berlin/Dresden 2004*
- Krauß, A.: *Die Bedingungen für Selbstreflexion und Selbstevaluation am Arbeitsplatz schaffen – eine Führungsaufgabe*. In: Loebe, H., Severing, E. (Hrsg.): *Zukunft der betrieblichen Bildung. Ökonomisierung – selbstorganisiertes Lernen – Wissensmanagement – neue Lernmedien*. Bd. 27 der Reihe *Wirtschaft und Weiterbildung*. Bielefeld 2001, S. 84–92
- Severing, E.: *Lernen im Arbeitsprozess: eine pädagogische Herausforderung*. In: *GdWZ 14 (2003)*, 1, S. 1–4