

Erfahrungsbasiertes Wissen als organisationale Ressource

Wilhelm TERMATH, Michael DICK

*Institut I: Bildung, Beruf und Medien, Universität Magdeburg
Zschokkestr. 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Die unter dem Stichwort des digitalen Wandels adressierten technologischen Entwicklungen wie Automatisierung, Digitalisierung oder Vernetzung werden absehbar dazu führen, dass technische Systeme, Anlagen und Produkte zunehmend autonom untereinander kommunizieren und flexibel auf situative Anforderungen reagieren. Die spezifische Ausprägung der Aufgaben und Rollen der Fachkräfte hängt von der Gestaltung der Arbeitssysteme ab. Hierzu werden unterschiedliche Entwicklungsperspektiven unter Stichworten wie „Automatisierungsszenario“, „Spezialisierungsszenario“, „Polarisierte Organisation“ oder „Schwarm-Organisation“ diskutiert. Der Beitrag skizziert als Ressource für die Bewältigung dieses Wandels an zwei Beispielen das Potenzial narrativer Methoden für die Erschließung erfahrungsbasierten Wissens.

Schlüsselwörter: organisationaler Wandel, erfahrungsbasiertes Wissen, Sense of Coherence, Erzählungen

1. Einleitung

Die technologische Entwicklung der industriellen Produktion in Deutschland ist von einer zunehmenden Durchdringung der Arbeitssysteme mit Informationstechnik geprägt. Sie führt zu einem untrennbaren Zusammenwirken physisch-realer und nicht-physisch/virtueller Systembestandteile. In zukünftigen Produktionssystemen werden Maschinen und Produkte zunehmend autonom miteinander kommunizieren, Daten und Informationen austauschen und so flexibel auf aktuelle Anforderungen reagieren.

Bei der Gestaltung der Produktionssysteme wird es maßgeblich darauf ankommen, wie der Mensch in diesen Prozess eingebunden wird und wie seine Rolle im Arbeitssystem definiert wird. Die beschriebene Entwicklung hat „potenziell starke Auswirkungen auf die Beschäftigten und deren Situation in den Betrieben generell und spezifisch auf Formen der Arbeitsorganisation [...] Dies betrifft insbesondere die Qualität der Arbeit – einschließlich Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Gesundheit – sowie das allgemeine Qualifikationsniveau [...] und Kompetenzentwicklungsprozesse“ (Botthof 2015, S. 5).

Bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse wird es also darauf ankommen, sinnstiftende und lernförderliche Arbeitsplätze zu schaffen, die zudem ein Arbeiten unter angemessenen physischen und psychischen Belastungen ermöglichen. Tatsächlich ist jedoch seit Jahren eine deutliche Zunahme der psychischen Belastungen und damit der psychischen Erkrankungen zu verzeichnen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin et al. 2013; Lohmann-Haislah 2013; Ulich 2013). Ein wesentlicher Belastungsfaktor ist in der zunehmenden

Heterogenität und Intransparenz zu sehen: Organisationen sind dynamisch, widersprüchlich und zu einem relevanten Teil unbewusst strukturiert (Dick und Riesen 2016).

In diesem Beitrag soll das Potential narrativer Methoden für die Organisationsentwicklung beispielhaft skizziert werden. Eine besondere Rolle spielt dabei das Modell der Salutogenese (Antonovsky und Franke 1997).

2. Das Modell der Salutogenese

Im Zuge empirischer Forschungen zur Lebensgeschichte von Überlebenden des Holocaust stellte sich für Aaron Antonovsky die Frage nach den Faktoren, die es 29 % der 77 untersuchten Frauen ermöglichten, trotz dieser traumatischen Erfahrungen in einem „angemessenen Gesundheitszustand“ (Antonovsky und Franke 1997, S. 15) weiterzuleben. Der Grundgedanke seines Modells ist die Abkehr von der Vorstellung der Gesundheit als Normalität und der Krankheit als Abweichung von dieser Norm. Stattdessen versteht er Gesundheit und Krankheit als Pole eines Kontinuums, auf dem sich jeder Mensch verortet, niemand ist also absolut gesund oder absolut krank. Somit fragt er nicht nach der Erklärung von Krankheit, sondern nach den Faktoren zur Entstehung und Stärkung von Gesundheit. Für eine (betriebliche) Gesundheitspolitik bedeutet dies die Fokussierung gesundheitsförderlicher Aspekte gegenüber reparativen oder präventiven Maßnahmen (Reinshagen 2008, S. 143). Ohne die Relevanz präventiver Maßnahmen zu vernachlässigen öffnet dieser Ansatz eine ganzheitliche Perspektive auf eine „positive Strategie der Förderung im Sinne einer Stärkung der Fähigkeiten, der Fertigkeiten, der Interaktionen, der Kommunikationen“ (Reinshagen 2008, S. 144). Antonovsky hat aber nicht nur nach den tatsächlich verfügbaren Ressourcen einer Person gefragt, sondern darüber hinaus auch danach, wie eine Person ihre Möglichkeiten zur Bewältigung von Anforderungen bewertet, bzw. ihre Ressourcen als positiv zurückmeldet. Diesen Faktor oder Impuls zur stimmigen Rückmeldung auf Anforderungen hat er als „Sense of Coherence“ (SOC) bezeichnet. Er unterscheidet drei Komponenten, die als Grunderfahrungen in der Lebensgeschichte eines Menschen ausgeprägt werden - Verstehbarkeit (comprehensibility), Handhabbarkeit (manageability) und Sinnhaftigkeit (meaningfulness)“ (Antonovsky 1991, S. 127) - und die Bewältigungsstrategien eines Menschen wesentlich beeinflussen.

3. Anlässe für Erzählungen in Organisationen

Erzählungen ermöglichen das Nacherleben konkreter Erfahrung(en) im Detail und damit zwingend verbunden eine Bewertung und bilanzierende Deutung dieser Erfahrungen (Dick 2006). Das Erzählen ist ein Mittel zur Aneignung eigener Erfahrung mit dem Zweck der besseren Antizipation künftiger Ereignisse. Damit fördert es alle drei Aspekte der Salutogenese, es macht Widerfahrendes verstehbar, ordnet und rahmt es sinnhaft und schafft damit auch Voraussetzungen für die Bewältigung künftiger vergleichbarer Ereignisse. Psychotherapeutische Interventionen machen sich diese Eigenschaften von Erzählungen schon immer zunutze. Unsere Absicht ist nun, dieses Potenzial der Erzählung im Alltag der Organisation und des Arbeitsprozesses wirksam zu machen. Dazu gilt es, im ersten

Schritt Anlässe für Erzählungen zu identifizieren und im zweiten Schritt eine einfache aber systematische Methodik zur Entfaltung von Erzählungen zu entwickeln. Zwei solcher Ansatzpunkte werden anschließend erläutert.

Die Entscheidungsforschung hat gezeigt, dass unter Bedingungen von Zeitdruck und unvollständiger Information entweder intuitiv entschieden oder eine bewusste Entscheidung ganz vermieden wird (Lindblom 1959; Janis & Mann 1977; Nassehi 2005; Dick 2015). Solche emergierenden Entscheidungen sind dann im Nachhinein zu legitimieren, um die Mitglieder an diese zu binden. Organisation entsteht retrospektiv als „Grammatik für die Reduktion von Mehrdeutigkeit“ (Weick 1985, S. 11; „retrospective rationality“, Staehle 1999, S. 520). Diese Reduktion erfolgt über Sinnstiftung, bei der die kontingenten Erfahrungen in einen kohärenten Rahmen gestellt werden (Weick 1995). Genau dies leistet die Erzählung (Kleiner & Roth 1997; Gabriel 2004). In der Verschränkung prospektiver Planung (Entscheidungsvorbereitung) und retrospektiver Deutung durch Sinnstiftung (Entscheidungsbegründung) entsteht organisationale Identität. Indem Erzählungen Gemeinsamkeit stiften, können sie Heterogenität und Diversität unter den Organisationsmitgliedern fruchtbar machen.

Die empirisch vielfach bestätigte Theorie der Zielinterdependenz (Chen et al 2005; Deutsch 2006) besagt, dass Diversität dann zu konstruktiven Entscheidungen führt, wenn Akteure mit konkurrierenden Positionen sich ihrer gemeinsamen Ziele bewusst werden. Gelingt es, Erzählungen in ihrer authentischen Qualität und ihrem konkreten Kontextbezug als gemeinsame Geschichte und geteilte Bedeutung zu entfalten („shared repertoire“; Wenger 1998), fördern sie die Integration von Individuen und Organisation. Ganz ähnlich übermittelten Erzählungen als Oral History traditionelle Werte, Rollen und Praktiken (von Plato 1998). Die auf individueller und kollektiver Ebene sich entfaltenden Erzählungen – kurz: das „narrative Unternehmen“ - ermöglichen damit nicht nur individuelle Kompetenzentwicklung und Gestalt-schließung, sondern auch organisationales Lernen im Sinne der Entwicklung einer kollektiven Identität und gemeinsamen Zielausrichtung.

Ein weiteres alltägliches Setting des Erzählens ist die informelle Weitergabe von Wissen. Ob zur Rekapitulation erfolgreichen Handelns in herausfordernden Situationen oder bei der Aufarbeitung von Störungen und Misserfolgen (Dick und Jacob 2010) – immer geht es zunächst darum, die zurückliegenden Ereignisse nachvollziehbar zu schildern. Nonaka und Takeuchi (1995) beschreiben diesen Vorgang der Wissensschaffung als Sozialisation.

4. Der praktische Einsatz narrativer Methoden: Das Triadengespräch

Dieser Transfer erfahrungsbasierten Wissens ist von Michael Dick in vielfältigen Studien erforscht und methodisch in Kooperation mit einem internationalen Technologieunternehmen als „Triadengespräch“, einem gesprächsbasierten, narrativen Verfahren zur Weitergabe personengebundenen Wissens, entwickelt worden. Es soll gemeinschaftliches Lernen auf Basis individueller Erzählungen in professionellen Handlungsfeldern ermöglichen (Dick 2006). Es wurde entwickelt, um das erfahrungsbasierte Wissen erfahrener Mitarbeiter für Novizen zu explizieren und für das reflexive Lernen der Beteiligten nutzbar zu machen.

Dick definiert das Triadengespräch als „ein räumlich und zeitlich begrenztes Gespräch zu einem vorher vereinbarten Thema, an dem drei Personen in spezifischen Rollen freiwillig mit dem Ziel teilnehmen, erfahrungsbasiertes Wissen weiterzugeben. Die Rollen der Teilnehmenden definieren sich über deren Verhältnis

zum Thema des Gesprächs. Daraus wiederum ergeben sich die spezifischen Aufgaben der drei Beteiligten

- Eine Person ist Experte und Erfahrungsträger für das Thema des Gesprächs, sie fungiert als Erzähler.
- Eine weitere Person ist Novize, sie hat also einen Anspruch und die Erwartung, vom Experten etwas zum Thema und dem geteilten Handlungsfeld zu lernen. Entsprechend fungiert sie als thematischer oder fachlicher Zuhörer.
- Die dritte Person ist Laie in Bezug auf das Thema, sie ist nicht Teil des gemeinsamen Handlungsfeldes von Experte und Novize. Im Gegensatz zum Novizen hat sie nicht den Anspruch, Wissen aus dem Handlungsfeld zu erwerben. Diese Person fungiert als methodischer Zuhörer“ (Dick 2006, S. 147).

Das Triadengespräch wurde in mehreren betrieblichen Kontexten mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Rahmenbedingungen erfolgreich erprobt. Hierzu zwei Beispiele: In einem Unternehmen der Energieversorgung sollten die Erfahrungen und Erkenntnisse von technischen Fachkräften bei der Analyse und Behebung von Störungen für die Weiterentwicklung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen erschlossen werden. In anspruchsvollen Problemlösungsprozessen verbinden die Beschäftigten das systematische Fachwissen mit reflektierten Erfahrungen aus der Bearbeitung besonders schwieriger Aufgaben. Die selbständige und verantwortliche Bearbeitung von Arbeitsaufgaben erfordert zusätzlich die Berücksichtigung betrieblicher Normen, Werthaltungen oder auch Tabus. Diese Einflussfaktoren entwickeln und verfestigen sich als implizites Wissen insbesondere in konkreten Arbeitssituationen. Sie haben erhebliche handlungsleitende Wirkung, auch wenn sie nicht in jedem Fall bewusst wahrgenommen oder expliziert werden.

Bei einem Hersteller für Spezialtextilien sollte das erfahrungsbasierte Wissen und Können eines langjährig beschäftigten Leiters der Abteilung Forschung und Entwicklung in der letzten Phase seiner beruflichen Tätigkeit für das Unternehmen erhalten werden. In der Tätigkeit für das Unternehmen hat dieser Experte eine Vielzahl teilweise patentierter Produktentwicklungen verantwortlich erarbeitet. Neben seiner intensiven Beschäftigung mit den fachlichen Herausforderungen im Wettbewerb war für das Unternehmen von besonderem Interesse, wie er die wechselnden strategischen Orientierungen und strukturellen Veränderungen des Unternehmens wahrgenommen und mit seinem Selbstverständnis reflektiert hat.

In beiden Unternehmen wurden Triadengespräche durchgeführt, transkribiert und ausgewertet. Dabei wurde das klassische Setting des Triadengesprächs teilweise variiert. Es wurden z. B. mehrere Novizen hinzugezogen, die im Laufe des Gesprächs eigene Erfahrungsepisoden beigetragen haben, die wiederum Anlass boten für einen intensiven Austausch mit den Experten.

Die Dokumentation erfolgte in Form von Job-Maps oder als Zusammenfassung in kurzen Texten (Mikroartikel, Willke 2009). Sie wurden für die inhaltliche Weiterentwicklung der Fortbildungsmaßnahmen genutzt oder in die bestehende Infrastruktur des Wissensmanagements integriert. Für Forschungszwecke oder die weitere Nutzung in Organisationen empfiehlt sich die Speicherung der Erzählungen als Audiodatei.

Über diese unmittelbare Verwertung der Gespräche als Transferinstrument hinaus wurden von den Beteiligten weitere positive Aspekte dieser Gespräche aufgezeigt. Im vertrauensvollen Austausch über konkrete, oftmals kritische Situationen wurden auch persönliche Deutungen offengelegt, die beiden Seiten Verständnis für Zusammenhänge oder bestimmte Verhaltensweisen ermöglichten. Für die Novizen bzw. auch für bereits länger beschäftigte Nachfolgekandidaten für eine bestimmte Aufgabe entstand in der Summe der Gespräche eine gewisse Zuversicht bzw. ein Vertrauen, dass die vor ihnen liegenden Herausforderungen zu bewältigen sind, ebenso wie bereits von den Experten zuvor. Mitarbeiter beider Seiten, Novizen und Experten, haben ihre Einladung zu den Gesprächen durch die Geschäftsführung als Ausdruck der Wertschätzung im Sinne von „Du bist uns wichtig“ wahrgenommen. Sie sahen es als Element der Partizipation, ihre Kompetenz und ihre Meinung wurde ernst genommen, was Gratifikationskrisen (Siegrist 1996) vermeiden hilft. Auch in früheren Studien zeigte sich, dass nicht nur die Zuhörer, sondern auch die Erzähler und Experten selbst von den Erzählungen profitierten (Dick, Nebauer und Schrader 2006).

5. Diskussion

Die beiden Unternehmen haben die Methode unterschiedlich adaptiert, als explizierter Input für die betriebliche Weiterbildung oder als Instrument des persönlichen Austausches im Rahmen des Wissensmanagements.

Diese positiven Erfahrungen verweisen auf das Potential von Erzählungen, Beschäftigte in offenen Reorganisationsprozessen zu unterstützen. Weit über den unmittelbaren Transfer von Wissen hinaus kann die Schaffung von Transparenz über betriebliche Entwicklungen und eine zuversichtliche Grundhaltung als Ergänzung bzw. Basis für konkrete Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt werden.

Das Triadengespräch bietet einen geschützten Raum für den offenen Austausch auch sehr persönlicher Erfahrungen, Einschätzungen oder Misserfolge. Entlang eines in Unternehmen alltäglichen und akzeptierten Anlasses, des Wissenstransfers, bietet es eine systematische Methodik des Verstehens, der Sinnstiftung und der Vorbereitung auf kommende Herausforderungen. Bei regelmäßiger Anwendung kann das personale Vertrauen, das Voraussetzung und Ergebnis eines solchen Gesprächs ist, auch institutionell aufgebaut und gefestigt werden.

6. Literatur

- Antonovsky, Aaron (1991): Meine Odyssee als Stressforscher. In: *Argument* (Argument-Sonderband AS 193), S. 112–130.
- Antonovsky, Aaron; Franke, Alexa (1997): *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT-Verl. (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 36).
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Junghanns, Gisa; Morschhäuser, Martina (Hg.) (2013): *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien; Springer VS.
- Chen, Y. F., Tjosvold, D. & Su, S. F. (2005). Goal interdependence for working across cultural boundaries: Chinese employees with foreign managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 429-447.

- Deutsch, M. (2006). Cooperation and Competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Hrsg.), *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. (S. 23-42). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dick, Michael (2006): Triadengespräche als Methode der Wissenstransformation in Organisationen. In: Vera Luif, Gisela Thoma und Brigitte Boothe (Hg.): *Beschreiben - Erschließen - Erläutern, Psychotherapieforschung als qualitative Wissenschaft*. Lengerich: Pabst, S. 141–166.
- Dick, Michael (2015): Die Organisation als Kontext für Konstruktive Kontroversen: Rationalität, Antinomien und Entscheidungen. In A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer, S. 41–56.
- Dick, Michael; Jacob, Mike (2010): Vom Misserfolg jenseits des Fehlers: Das entdeckende Potenzial des Triadengesprächs. *Wirtschaftspsychologie*, 12 (4), 67–77.
- Dick, Michael; Nebauer, Katrin; Schrader, Katrin (2006, Februar): Triadengespräche als Methode des Wissens- und Erfahrungstransfers: Die Evaluation einer Pilotanwendung. *Empirische Arbeitsforschung - Empirische Beiträge aus der Psychologie, Soziologie und Pädagogik der Arbeit* Nr. 01
- Dick, Michael; Riesen, Christa (2016): Gesundheitliche Belastungen in der Arbeit Professioneller. In: Michael Dick, Winfried Marotzki und Harald A. Mieg (Hg.): *Handbuch Professionsentwicklung*. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt (utb-Band, 8622), S. 208–222.
- Gabriel, Y. (Hrsg.) (2004). *Myths, stories, and organizations: premodern narratives for our times*. Oxford: Oxford University Press.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977) *Decision Making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Kleiner, A. & Roth, G. (1997). How to Make Experience Your Company's Best Teacher. *Harvard Business Review*, 75 (5), S. 172-177.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19 (2), S. 79-88.
- Lohmann-Haislah, Andrea (2013): *Stressreport Deutschland 2012 - Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden - Gd68.pdf*. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden (BIBB/IAB-Erhebung).
- Nassehi, A. (2005). Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. *The Sociological Review*, 53 (s1), S. 178-191.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Reinshagen, René (2008): Antonovsky - Theorie und Praxis der Salutogenese. In: *Pflege & Gesellschaft* 13 (2), S. 142–155.
- Siegrist, Johannes (1996): *Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie zur Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben*. Göttingen: Hogrefe.
- Staehele, W. H. (1999) *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Ulich, Eberhard (2013): *Wandel der Arbeit - Wandel der Belastungen*. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Gisa Junghanns und Martina Morschhäuser (Hg.): *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien; Springer VS, S. 195–220.
- von Plato, A. (1998). Erfahrungsgeschichte - von der Etablierung der Oral History. In G. Jüttemann & H. Thomae (Hrsg.), *Biographische Methoden in den Humanwissenschaften*. (S. 60-74). Weinheim: Beltz.
- Weick, K. E. (1985) *Der Prozeß des Organisierens (orig. 1969: The Social Psychology of Organizing)*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Willke, Helmut (2009): Der MikroArtikel als Instrument des Wissensmanagements. In: *Werkstattbuch Familienzentrum*, S. 97–108.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de