

# Kooperation in Gremien und erfahrungsgeladete Kooperation – Eine Gegenüberstellung

Vortrag zum *synergie*Forum am 23.01.02 in Ulm

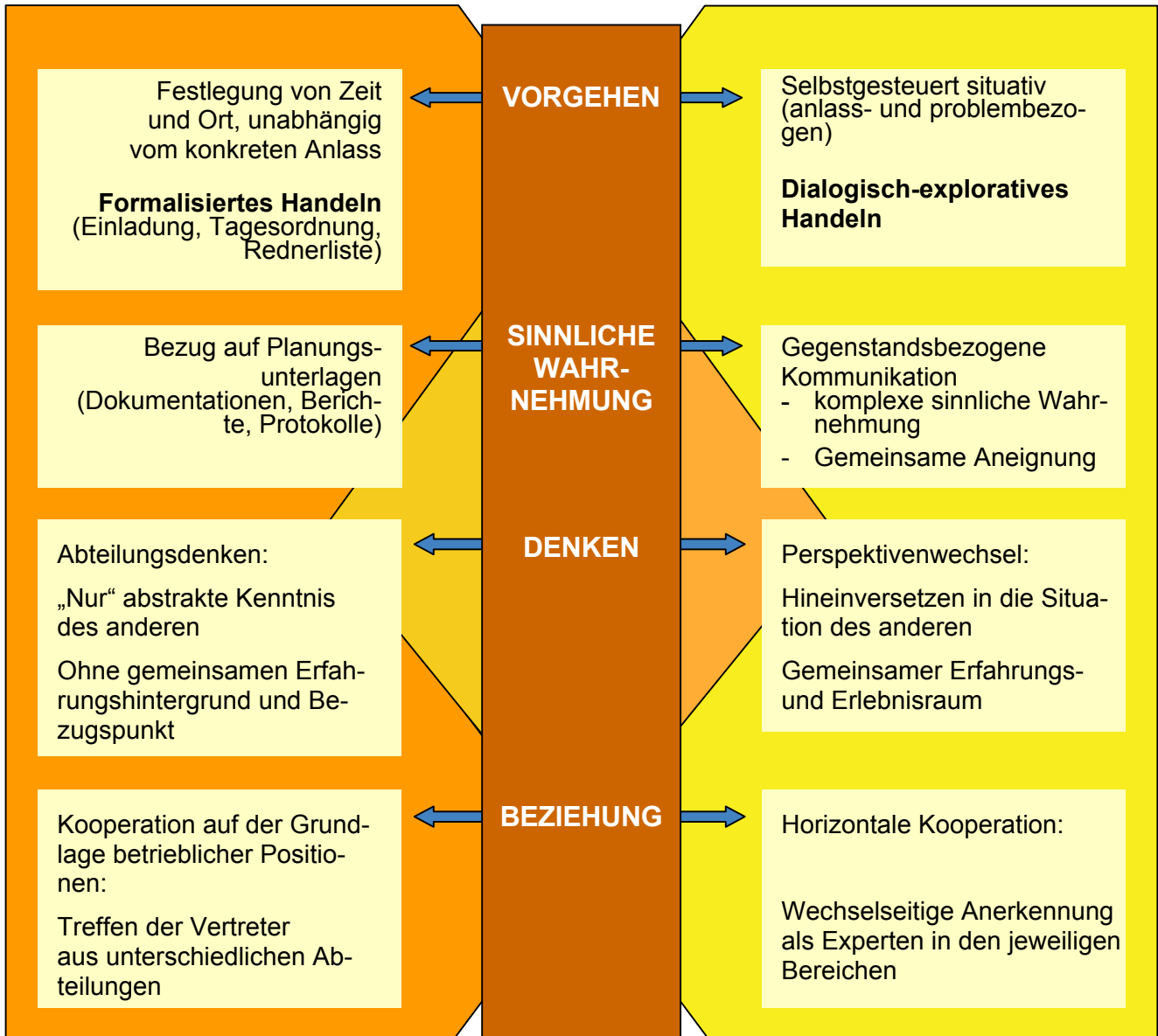
Stephanie Porschen (ISF München)

## KOOPERATION IN GREMIEN

Herauslösung  
aus dem konkreten Arbeitskontext

## ERFAHRUNGSGELEITETE KOOPERATION

Integration  
ins tägliche Arbeitshandeln



Beim letzten *synergie*Forum hatten wir Ihnen die jeweiligen Einsatzfelder und Funktionsbereiche sowie Kooperationserfordernisse der von uns untersuchten Ingenieure vorgestellt sowie die Frage erläutert, was erfahrungsgel leitete Kooperation ausmacht. Mit den nun insgesamt bei den Erhebungen gewonnenen Erkenntnissen wollen wir Ihnen heute die komprimierte Auswertung im Anschluss an die von den Unternehmen vorgestellten Beiträge zur Verdeutlichung der erfahrungsgel leiteten Kooperation präsentieren.

Das Kooperationshandeln im Arbeitsalltag, spontane Kooperation, das Einspringen für den anderen in Problemsituationen – Beschreibungen, die für im Arbeitsleben Stehende nicht ganz fremd sein dürften. Natürlich kennt jeder so etwas wie „informelle Kooperation“. Wer aber kennt hierzu auch die wesentlichen Merkmale?

Was macht diese „informelle“ erfahrungsgel leitete Form der Kooperation genauer aus? Wie lässt sich diese systematischer erfassen?

Die sensibilisierte Betrachtung der bereichsübergreifenden Kooperation und Kommunikation in der Arbeitssphäre vor dem Hintergrund bisher gewonnener Erkenntnisse aus der Forschung zu erfahrungsgel leiteter Arbeit führte uns zur Entwicklung des Konzeptes der erfahrungsgel leiteten Kooperation.

Sie sehen den Bezug zu den Arbeiten Prof. Böhles – auch bei uns spielen die Dimensionen VORGEHEN, SINNLICHE WAHRNEHMUNG, DENKEN und BEZIEHUNG eine Rolle.

So wie Ihnen durch die gerade vorgestellten Realschilderungen der Unternehmen wurde uns durch die Schilderungen über die Praxis, die wir in den von uns geführten Interviews erhalten haben, deutlich, dass eine notwendige, den Arbeitsprozess aufrecht erhaltende Kooperation vor allem außerhalb von „Gremien“ stattfindet. Also abseits von in Zeit und Ort im Voraus festgelegten Gesprächen. Kooperationsverhältnisse müssen zu konkret auftretenden Anlässen und Problemen, in das Arbeitshandeln integriert, situativ und selbstgesteuert hergestellt werden können.

Die Kooperation in Gremien und die erfahrungsgeleitete Kooperation sind hier in der Grafik als gegenüberstehende Pole abgebildet. Wir haben durch die Untersuchungen in den Unternehmen vermittelt bekommen und gelernt, dass erfolgreiche Kooperation im Spannungsverhältnis dieser Pole liegt. Mit anderen Worten: zwischen formalisierter und erfahrungsgeleiteter Kooperation.

Formalisierte Kooperation – die Planbarkeit von und in Meetings – bedarf der Ergänzung der ins tägliche Arbeitshandeln integrierten Kooperation. Die in der Betrachtung des Arbeitshandelns widergespiegelten Formen bereichsübergreifender Zusammenarbeit führten uns zu einer Gegenüberstellung vor allem deshalb, um Formen der Kooperation abgrenzen und den objektivierenden und subjektivierenden Charakter der Kooperation deutlicher herausstellen zu können. Es ist aber wichtig, vor allem auch auf die ergänzende Perspektive hinzuweisen. Regelmäßig einberufene Veranstaltungen sind notwendig – was darüber hinaus aber noch wichtig ist, haben wir uns genauer angesehen. Hier in der rechten Spalte des von uns entwickelten Konzeptes sehen Sie diese die herkömmliche Vorstellung über Kooperationshandeln erweiternde Perspektive.

Wie bei der Schilderung der Undichtigkeit an einer Dampfleitung bei BASF deutlich wurde, muss bei einem eintretenden Problem, beim konkret auftretenden Anlass situativ reagiert und kooperiert werden. Eine Verschiebung der Absprache und Abstimmung sowie der darauf folgenden Handlung in der Anlage bis zum nächsten Meeting wäre fatal, die Produktion käme zum Stillstand.

Der für die Anlage verantwortliche Betriebsingenieur kann bei der auftretenden Störung auch nicht unbedingt auf Formalia zurückgreifen, die im Falle eines Falles alles regeln. Es gibt nicht für alle Situationen standardisierte Ablaufpläne mit entsprechenden Handlungsanweisungen. Es muss etwas über die formalisierte Abhandlung – sei das der Ablaufplan, die Tagesordnung etc. – Hinausgehendes geben. In ungeplanten (und unplanbaren) Situationen ist die über formalisierte Verfahren hinausgehende Form kooperativer Zusammenarbeit notwendig, die dem Betriebsingenieur ein besonderes Geschick im Umgang mit seinen Mitarbeitern bzw. Kollegen abverlangt. Welches Fingerspitzengefühl für das Zusammentrommeln der Mitarbeiter eines spontan notwendig gewordenen Wochenendeinsatzes notwendig ist, hat Herr Hartmann deutlich beschrieben.

Die dafür förderliche Auseinandersetzung des Betriebsingenieurs mit seinen Kollegen ließ sich nach den in den Unternehmen gewonnenen Erkenntnissen als dialogisch-explorative Vorgehensweise erkennen. Für einen Sondereinsatz, wie er bei BASF geschildert wurde, ist es nur gut, ja sogar notwendig für den verantwortlichen Betriebsbetreuer, wenn er sich schon vorher und am besten kontinuierlich mit seinen Kollegen vertraut gemacht hat. Wie in den Erhebungen bei der BASF in Ludwigshafen herauskam, können diese Entwicklungen situationsbezogener neuer

Lösungen und das nähere Kennenlernen der Kollegen beispielsweise durch die Begegnung im Meisterbüro ermöglicht werden. Bei den von uns geführten Gesprächen mit den Betriebsingenieuren und ergänzend dem technischen Personal kam die Rede auf die „Drehscheibe Meisterbüro“. Das Meisterbüro wurde als tonangebend für die tägliche Kontaktpflege zwischen Betriebsingenieur, Meister und Handwerker deklariert – es dient als Informationsdrehscheibe und übergreifende Austausch Bühne für die täglich anfallenden arbeitsprozessbezogenen Belange der Betriebsbetreuung.

Für alle diese bereichs- und hierarchieübergreifenden Vermittlungsprozesse stellte sich bei den dazu vertiefenden Befragungen die gegenstandsbezogene Kommunikation als hilfreich heraus.

Verdeutlichung am Gegenstand sowie die Kommunikation am Gegenstand selbst, konkrete Anschauungsobjekte oder deren gemeinsame Herstellung in Form von Skizzen und Ähnlichem sind wichtige Merkmale erfahrungsgeleiteter Kooperation. Die gegenstandsbezogene Kommunikation ermöglicht mit Hilfe von Veranschaulichungsobjekten eine konkretere Verständigung. Das gegenseitige Verständnis wird durch die Möglichkeit zu einer „ganzheitlicheren“ Wahrnehmung unterstützt.

Bei M + W Zander zeigte sich der Stellenwert gegenstandsbezogener Kommunikation z.B. bei den von den Projektingenieuren als hilfreich empfundenen Vor-Ort-Besuchen. Für die in einem Gesamtkonzept auszuarbeitenden technischen Dienste zum Anlagenbetrieb können vor Ort in den betroffenen Gebäuden die deutlichsten und unmittelbarsten Eindrücke der objektbezogenen Planung erlangt werden. Häufig verbunden mit der am besten auch an diesem Ort stattfindenden Kundenbegeg-

nung. Die gegenstandsbezogene Kommunikation zum Planungsobjekt am bzw. hier in diesem Beispiel auch im zu behandelnden Objekt selbst fördert das gemeinsame Verständnis über „den Planungsinhalt und seine konkreteren Ausformungen“.

Bei BASF wurde die gegenstandsbezogene Kooperation besonders deutlich bei einer vom Betriebsingenieur und einem Mitarbeiter der Fachstelle während des vertieften Gespräches über eine Erweiterungsinvestition gemeinsam angefertigten Skizze. Diese hat sogar das Potenzial zum Planungsinstrument zu werden.

Wird bereichsübergreifende Kooperation ernst genommen, muss abgegrenztes oder abgrenzendes Abteilungsdenken als lähmend erkannt und die Berücksichtigung anderer Bereiche forciert werden. Dazu gehört maßgeblich der Perspektivenwechsel. Besonders interessant erscheint innerhalb dieser Dimension die Tatsache, dass für gelungene Kooperation auch so etwas wie empathische Kooperation (ein Begriff, den die Sozialwissenschaftlerin Erika Spieß ausgearbeitet hat) – ein Hineinversetzen in die Situation des anderen – förderlich sein kann. Ein umfassenderes Verständnis für die Handlungsstrategie „des anderen“ wird über die Herstellung gemeinsamer Erfahrungs- und Erlebnisräume ermöglicht. Deren Aufbau ist eine wichtige Anregung für die Umsetzungsmaßnahmen.

Des Weiteren konnte bei den über die bereichsübergreifende Kooperation befragten Ingenieuren die horizontale Kooperationsbeziehung als wichtiges Kriterium erfahrungsgleiteter Kooperation ausfindig gemacht werden. Es handelt sich um eine von der Ansiedlung in der Hierarchie

unabhängige gegenseitige Anerkennung als Experten unterschiedlicher Bereiche. Die Würdigung der verschiedenen Beiträge, die zu einem gemeinsamen Arbeitsgegenstand geliefert werden, steht hier im Vordergrund.

Wie kann dies in der Praxis aussehen?

In den Gesprächen mit Planern bei BMW wurde die Wichtigkeit horizontaler Kooperation durch die Schilderung eines promovierten Chemikers unterstrichen, der durch sein natürliches Auftreten und die Vermeidung eines akademischen Standesdünkels, vor allem aber aufgrund seiner „Anerkennung“ der Kollegen auf Meister- und Gesellenebene hohes Ansehen bei den Meistern in der Fertigung genießt und auf deren Hilfe zählen kann.

Von engagierten Betriebsingenieuren der BASF wurde explizit darauf hingewiesen, dass es hierarchische Dominanz und das Heraushängen der eigenen Position zu vermeiden gilt. Beim Umgang mit den anderen Berufsgruppen wurde hier besonders das für die ersten Annäherungsschritte notwendige Fingerspitzengefühl betont. Es ist gar nicht so einfach, eine auf Kontinuität ausgelegte bereichsübergreifende Kooperationsbeziehung herzustellen und zu pflegen.<sup>1</sup>

Die notwendige Berücksichtigung erweiterter Formen des Kooperationshandelns haben die Unternehmen und ihre Vertreter uns aufgezeigt. Es konnte durch die Darstellung unseres Stranges hoffentlich insgesamt

---

<sup>1</sup> Die Bezeichnung horizontale Kooperation spiegelt in der Beschreibung der Zusammenarbeit im industriellen Arbeitskontext den Sachverhalt des respektvollen Umgangs miteinander unserer Meinung nach eindeutiger wider, als das z.B. mit Bezeichnungen wie „gleichstellende“ oder „hierarchieübergreifende“ Kooperation der Fall wäre. Die Begriffe würden die Tatsache der nach wie vor vorhandenen Unterschiede in den Handlungsoptionen und Weisungsbefugnissen der verschiedenen Berufsgruppen verschleiern.

deutlich gemacht werden, dass es Grenzen des objektivierbaren Arbeitshandelns und des formalisierten Kooperierens gibt.

Mit dem vorgestellten Konzept der erfahrungsgeleiteten Kooperation wollen wir der Bedeutung von Kooperation und Kommunikation im Prozess der Arbeit Rechnung tragen. Die aus der Empirie gewonnenen Merkmale können vor allem zur Definition der Lernziele beitragen, die in der laufenden Gestaltungs- und Umsetzungsphase – immer weiter spezifiziert in der Kommunikation zwischen den Unternehmen und der GAB – handlungsleitend wirken können.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!