

# **Zentrale Aspekte erfahrungsgeleiteter Kooperation**

*Stephanie Porschen*

Vortrag zur Abschlussveranstaltung des Projekts  
*Neue Anforderungen an Kompetenzen erfahrungsgeleiteten Arbeitens und  
selbstgesteuerten Lernens für industrielle Fachkräfte (NAKIF)*  
am 17.7.2003 in Augsburg

Guten Tag, meine Damen und Herren,

meine Aufgabe im Projekt *NAKIF-koop* (Neue Anforderungen an Kompetenzen erfahrungsgeleiteten Arbeitens und selbstgesteuerten Lernens für industrielle Fachkräfte unter Bedingungen flexibler Kooperation) liegt in der Durchführung von Arbeitsanalysen zum Arbeitshandeln von Ingenieuren. Diese Arbeitsanalysen stellen heraus, warum erfahrungsgeleitete Kooperation und Kommunikation heute so wichtig sind.

Sie geben Hinweise darauf, was „gelungene Kooperation“ ausmacht. Erst auf dieser Grundlage kann der Bedarf ermittelt werden, für den qualifiziert werden muss. So bildet die Arbeitsanalyse eine erste strukturierte Grundlage für die Umsetzungsmaßnahmen, die im Rahmen des Projektes entwickelt wurden. Später werde ich ihnen anhand von vier Dimensionen genauer erläutern, welches die zentralen Aspekte der erfahrungsgeleiteten Kooperation sind.

Die beteiligten Unternehmensvertreter haben es bereits geschildert: Unternehmensstrukturen verändern sich – wir sprechen von einer zunehmend komplexeren Arbeitsorganisation, in der immer mehr in Projekten gearbeitet wird.

Daraus resultiert ein erhöhter Abstimmungsbedarf. So gab es in den letzten Jahren einen Boom von Meetings, Besprechungs- und Abstimmungsrunden, um die in den Unternehmen vorhandenen unterschiedlichen Perspektiven zu integrieren. Allerdings werden in solchen formalisierten Abstimmungsrunden die behandelten Themen abstrakt verhandelt: Sie sind von der eigentlichen Arbeit – in unserem Fall der Lösung komplexer technischer und organisatorischer Aufgaben – abgekoppelt.

So wurde bereits darauf hingewiesen, dass diese Form der Kooperation – wir nennen sie formelle Kooperation – nicht ausreicht. Zusätzlich tauchen im alltäglichen Arbeitshandeln zahlreiche Unwägbarkeiten auf, die mit einer formellen Kooperation nicht in den Griff zu bekommen sind. **Eine situative Kooperation und Kommunikation im laufenden Arbeitsprozess ist und bleibt unverzichtbar – und**

**das muss auch (an Neueinsteiger) vermittelt werden!** Dazu reichen vom Arbeitsalltag losgelöste Seminare nicht aus.

Um genau zu beschreiben, was die Besonderheiten einer in das Arbeitshandeln integrierten Kooperation sind, möchte ich Ihnen nun einen Einblick in unsere Auswertungen gewähren. Ich werde Ihnen anhand von vier Dimensionen demonstrieren, was die erfahrungsgeleitete Kooperation ist.

Im Folgenden orientiere ich mich an den vier Dimensionen, die Ihnen Herr Prof. Böhle bereits in seinem Vortrag vorgestellt hat: **Vorgehen, Sinnliche Wahrnehmung, Denken und Beziehung** (vgl. Folie 1).

### **Dimension Vorgehen**

Der Ausgangspunkt in meiner Darstellung ist die eben skizzierte Gegenüberstellung einer Kooperation in Gremien und einer situativen Kooperation, die in das Arbeitshandeln integriert ist. Dahinter verbirgt sich die Frage, **wie man vorgeht**, wenn man gar nicht alles planen kann.

Eine typische Aussage findet sich auf der **Folie 3**:

„Man ist hier oft so ein Troubleshooter und muss etwas irgendwie kurz erledigen – oder es steht ein Problem an. Da ist es gut, wenn man weiß: Mensch, da gibt es ja den Spezialisten ... den und den kann man hier in das Projekt reinholen.“

Ingenieure müssen demnach problembezogen kooperieren können. Somit kann man auch von einer Anforderung an **situative Selbststeuerung** sprechen.

### **Dimension Sinnliche Wahrnehmung**

Eine andere wesentliche Frage ist die nach der geeigneten **Vermittlungsform (Folie 5)**: Wenn man durch eine Halle geht, kann man ständig Kooperationssituationen beobachten. Man sieht, dass sich die Mitarbeiter anders austauschen als im Gremium: Sie gestikulieren, sie zeigen auf Dinge, drehen sie herum etc.

Das bedeutet, dass wir hier eine gemeinsame **Auseinandersetzung an den Arbeitsgegenständen selbst** finden, an den Objekten, die zum Arbeitsprozess gehören. Solch eine Darstellung und Demonstration im praktischen Handeln selbst kann eine Problem- und Aufgabenstellung verdeutlichen. Dies kann aber auch für eine gemeinsam erstellte Skizze gelten, die genauso gut ein gemeinsames Verständnis fördern kann.

## Dimension Denken

Die Entwicklung von **Lösungsstrategien** wird oftmals allein mit dem Postulat rational analytischen Denkens und mit Fachwissen in Verbindung gebracht. Es ist aber auch nicht erst seit heute bekannt, dass es mehr bedarf. In unseren Untersuchungen wurde schnell klar, dass gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisräume einen Schlüssel für den gemeinsamen kompetenten Umgang mit Arbeitsaufgaben darstellen. Denn dadurch können die Ingenieure oder auch andere ArbeitnehmInnen so etwas wie einen Perspektivenwechsel vornehmen, können sich in die Situation des anderen hineinversetzen.

Das Zitat auf **Folie 7** haben Sie so oder in einer ähnlichen Weise sicherlich schon einmal gehört:

„Je länger man hier in der Firma ist, je mehr Situationen man mit den Leuten zusammen erlebt hat, desto mehr kann man halt sicherlich einschätzen, wie wird der reagieren. Man kann die Sprache anpassen, man weiß, wie man ihn fragen muss oder welche Fragen man stellen muss, um zum Ergebnis zu kommen, oder man weiß vielleicht auch, wie man die Antwort werten muss.“

Es zeigt – zumindest schon mal oberflächlich – an, welchen Wert **gemeinsame Erfahrungen und Erfahrungswissen** für die Kooperation in Unternehmen haben.

## Dimension Beziehung

Und zu guter Letzt steht noch die Frage im Raum, welche Art der **Beziehungsstruktur** für die erfahrungsgeleitete Kooperation förderlich ist.

Wie das Zitat auf **Folie 9** deutlich macht, muss man sich die Zeit nehmen zu erklären – und nicht einfach nur einfordern und anordnen!

„Man muss ich also die Zeit nehmen, etwas zu erklären, so dass der andere weiß, wozu ich diese Information benötige. Und nicht den einfachen Weg gehen: Die Information muss jetzt kommen, und zwar so und so und bis dann – Punkt.“

Die **Anerkennung des jeweils anderen Kooperationspartners** als Experten für seinen Bereich stellt hier den Schlüssel für eine gute Zusammenarbeit dar. Die Kunst liegt im Einbezug des Gegenübers – in der Gestaltung eines wirklichen Dialogs.

Wir können nun der erfahrungsgeleiteten Kooperation **vier Eigenschaften** zuordnen, nämlich

- situative Selbststeuerung
- gegenstandsvermittelte Kooperation
- gemeinsame Erfahrungen und Erfahrungswissen
- eine horizontal-empathische Beziehung

Hieraus lassen sich die Lernziele für eine Förderung erfahrungsgeleiteter Kooperation ableiten. Dabei möchte ich es vorerst belassen und an die Lernexperten übergeben.