

ProNaK Workshop-Konzept

Handreichung | Erprobungsversion 1.0

I. Die ProNaK- Idee: Beschäftigte tragen erfahrungsgelitet zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz ihres Unternehmens bei

Innovationsressource Erfahrungswissen

In den meisten Unternehmen werden bereits viele Anstrengungen unternommen, damit die Beschäftigten in der Produktion in ihrem Arbeitsalltag auf Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit achten. Im Allgemeinen stehen technische Maßnahmen zur Verbesserung der Ressourceneffizienz sowie Aufklärungskampagnen und Appelle an die Mitarbeitenden auf der Agenda. Diese technischen Ansätze tendieren allerdings zu abnehmenden Skalenerträgen, vor allem wenn die Low-hanging-fruits abgearbeitet sind. Die Fokussierung auf technische Lösungsansätze lässt zudem ein wichtiges Innovationspotenzial in Bezug auf Ressourcen- und Energieeffizienz nahezu ungenutzt: Das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden vor Ort.

Potenziale der Beschäftigten fördern

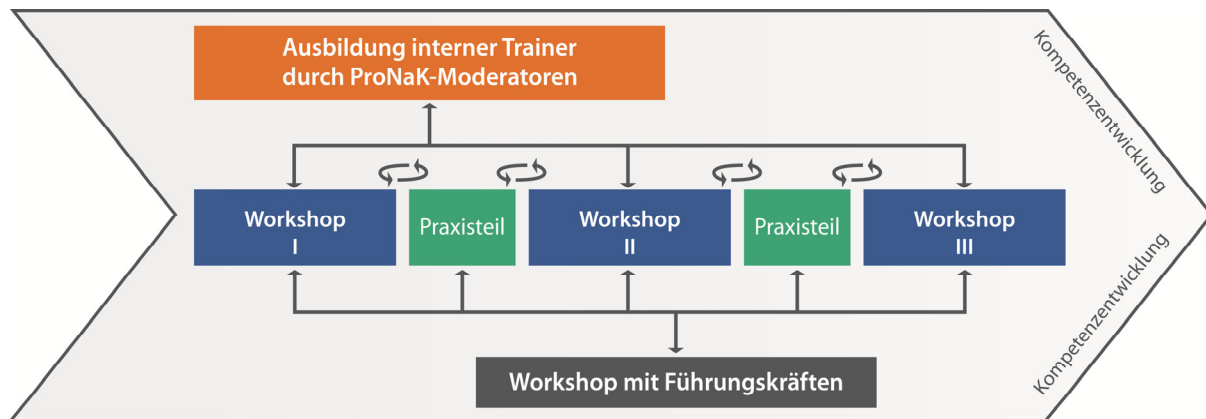
Die ProNaK-Kompetenzentwicklung setzt konsequent bei den Beschäftigten an, um deren Erfahrungs- und Prozesswissen für weitere, umsetzungsfähige Einsparpotenziale zu erschließen. Fachkräfte vor Ort werden ermutigt, ihr Erfahrungswissen einzubringen und auf dieser Basis neue Ideen in ihrem beruflichen Handeln umzusetzen. Dies ergänzt bisherige betriebliche Innovationsinstrumente wie z.B. kontinuierliche Verbesserungs-Prozesse (KVP) um eine neue Qualität. ProNaK stellt einen besonderen Rahmen zur Verfügung, in dem gezielt auch diejenigen Aspekte des Arbeitshandelns angesprochen werden, die bisher kaum beachtet werden: ein besonderes Gespür für Maschinen und Prozesse, spezifische Wahrnehmungsfähigkeiten, intime Kenntnisse der Eigenheiten von Anlagen und deren Umgebung, Handlungsweisen im erkundenden Dialog mit Arbeitsgegenständen (subjektivierend).

Erfahrungsgelitet Arbeiten und Lernen

Der ProNaK-Prozess der Kompetenzentwicklung folgt dem Ansatz des „erfahrungsgeliteten Arbeitens und Lernens“, der diesen subjektivierenden Vorgehensweisen einen angemessenen Raum gibt und zugleich für objektivierbare Berechnungen der Einsparungen sorgt.

Das ProNaK-Konzept wurde von einem interdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsteam erarbeitet. In die Konzeptentwicklung ist die Expertise aus der erfahrungsgeliteten Kompetenzentwicklung (GAB München), der subjektorientierten Arbeitsforschung (ISF München), des Industrial Engineering und der Arbeitswissenschaft (TU Chemnitz) sowie der Evaluierung (Universität Hohenheim) eingeflossen. Gemeinsam mit der BSH Hausgeräte GmbH am Standort in Traunreut wurde das Konzept erfolgreich erprobt.

Methodisch kombiniert das ProNaK-Konzept drei Workshops zur Sensibilisierung und Ideenentwicklung mit Praxisphasen, in denen die Umsetzungsideen realisiert werden.



Es unterscheidet sich von gängigen Qualifizierungsansätzen insbesondere in folgenden Punkten:

- Eine grundlegende Haltung, die die Beschäftigten als Experten ihres Arbeitsprozesses ernst nimmt und auf ihre Kompetenz und ihren Ideenreichtum setzt
- Einen besonderen Rahmen, der zum Erfahrung-Machen einlädt, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglicht und auf Zielvorgaben verzichtet („Pull“- statt „Push“-Prinzip)
- Ausreichend Zeit für selbst gewählte und konzipierte Praxisprojekte
- Die unmittelbare Verschränkung von Ideen-Erarbeitung und Umsetzung in der Praxis
- Die Unterstützung bei der konkreten Quantifizierung und Bewertung der Ergebnisse der Praxisprojekte
- Die Entwicklung intrinsischer Motivation der Beschäftigten durch die Möglichkeit der Mitgestaltung ihres Arbeitsbereichs
- Die Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen durch Lernen in der Arbeit sowie die Entwicklung neuer Perspektiven auf das eigene Arbeitshandeln
- Das unmittelbare Feedback von Vorgesetzten auf die Praxisprojekte sowie rasche Erfolgserlebnisse bei der Umsetzung der Projekte
- Die externe Moderation durch ein Tandem aus technischen Experten sowie moderationserfahrenen Spezialisten für die Gestaltung erfahrungsgeleiteter Lernprozesse, die die Einführungsphase des ProNaK – Ansatzes im Unternehmen begleiten
- Ansätze zur nachhaltigen Verstetigung der Kompetenzentwicklung im Unternehmen über die Qualifizierungsphase hinaus.

II. Schlüsselemente und Schlüsselerfahrungen

Eine Qualifizierung zum nachhaltigen Handeln und der Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenz sind nur dann erfolgreich, wenn die Teilnehmenden einen persönlichen Bezug zum Thema Nachhaltigkeit entwickeln können. Die lerntheoretische Forschung belegt, dass intrinsische Motivation erst entsteht, wenn sich Personen ein Thema zu Eigen machen können. Der ProNaK-Ansatz bietet hierfür drei „Schlüssel“:

- Die zu Qualifizierenden werden als Experten ihrer Arbeitssituationen ernst genommen und bestätigt
- Der ProNaK-Prozess garantiert, dass ihr Erfahrungswissen nicht „abgeschöpft“ werden soll, sondern dass sie selbst darüber bestimmen, wie sie es einsetzen
- Die Teilnehmenden profitieren unmittelbar selbst an ihrem Arbeitsplatz von der Umsetzung ihrer Ideen. Das stärkste Erlebnis der Teilnehmenden besteht darin, dass ihre Ideen zur Verbesserung oder Erleichterung ihrer Arbeit beitragen und diese anreichern. Die Folgen sind eine gestiegene Arbeitszufriedenheit, und gleichzeitig werden Ressourceneinsparungen erreicht.

Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen Schlüsselemente des ProNaK-Ansatzes geschildert. Daran schließt das Konzept für die Gestaltung des Ablaufs der drei Workshops an. Ein Anhang bietet vertiefende Materialien.

Das Konzept für einen Führungskräfte-Workshop ist integraler Bestandteil der ProNaK-Kompetenzentwicklung. Der Führungskräfteworkshop verfolgt zwei Ziele: Zum einen dient er der direkten Unterstützung der Qualifizierung der Beschäftigten. Den Vorgesetzten wird das erfahrungsgeleitete ProNaK-Konzept vermittelt und deren zentrale Rolle als Unterstützende für ihre Mitarbeitenden im ProNaK-Prozess verdeutlicht. Zum anderen geht es um die Frage, ob und wie der ProNaK-Ansatz in bestehende Formate und Strukturen (z.B. KVP) integriert werden kann, um den laufenden Aufwand möglichst gering zu halten und potenzielle Synergieeffekte erreichen zu können.

Schlüsselement 1: Zum Mitmachen anregender und wertschätzender Rahmen

Damit diese Erfolgserlebnisse gelingen, muss der Rahmen der Qualifizierung bewusst so gestaltet werden, dass er zum Mitmachen anregt und die Wertschätzung für die Kompetenz der Beteiligten deutlich zum Ausdruck bringt.

Um einen Entwicklungsprozess zu ermöglichen, in dem die Teilnehmenden sich intensiv mit dem Thema und ihren Erfahrungen dazu befassen können, sollten die einzelnen Workshops eine Dauer von vier Stunden nicht unterschreiten (zu den Rahmenbedingungen s. [Abs. IV](#)).

Schlüsselement 2: Erfahrungswissen

Ein weiteres wichtiges Gestaltungselement besteht darin, den Teilnehmenden eine kurze Einführung in den ProNaK-Ansatz sowie das Konzept des erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Lernens zu geben (ein Text zur Anregung findet sich in [Anhang 1](#)). Wir können gar nicht oft genug betonen, dass das Erfahrungswissen jedes Einzelnen die entscheidende Ressource für die Entwicklung von Ideen ist. Den Workshop-Moderatoren kommt eine fachliche und prozessgestaltende Unterstützungsrolle zu.

Schlüsselement 3: Selbstbezug herstellen

Eine Qualifizierung zum Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenz und zu nachhaltigem Handeln ist, wie bereits erwähnt, dann erfolgreich, wenn die Teilnehmenden einen persönlichen Bezug zum Thema Nachhaltigkeit entwickeln können. Nur dann werden sie aufgrund intrinsischer Motivation bereit sein, ihr Erfahrungswissen für nachhaltiges Handeln in ihrem Arbeitskontext einzubringen. (Vgl. Text zur methodisch-didaktischen Gestaltung im Anhang). Dieser Selbstbezug kann gefördert werden, indem

- gezielt nach Situationen gefragt wird, in denen das eigene Erfahrungswissen als zentrale Handlungsressource im Arbeitsalltag zum Tragen kommt
- schon vorhandene, aber bisher nicht realisierte Ideen im Kontext von Ressourceneffizienz gesammelt werden
- im Überblick die Handlungsebenen vorgestellt werden, die den Beschäftigten in Bezug auf Nachhaltigkeitshandeln zur Verfügung stehen (vgl. Übersicht „Drei Dimensionen möglicher Handlungsoptionen“ im Anhang)
- mittels eines Kurzeinputs Handlungsansätze entlang des Modells zur Steigerung der Energieeffizienz in Produktionsanlagen vorgestellt und diskutiert werden, und
- die Information über das grundsätzliche Einverständnis der Vorgesetzten gegeben wird, den Beschäftigten neue Handlungsspielräume für die Umsetzung der Praxisprojekte zu ermöglichen

Schlüsselement 4: Generierung der Ideen

Auf der Grundlage, dass die Teilnehmenden ihren je individuellen Bezug zum Thema Nachhaltigkeit herstellen konnten, nennt jeder Teilnehmende seine ersten Ideen. Die Moderation unterstützt die Ausschärfung der Ideen durch Fragen, die die Ideen zu konkretisieren helfen (z.B.: Wie ist das genau gemeint? Warum ist das wichtig? Was könnte dabei schief gehen?). Wichtig ist, dass vermeintlich Selbstverständliches dargelegt und so die Idee durchgespielt werden kann. Damit wird der Gefahr von Betriebsblindheit und vorschnellen (positiven wie negativen) Schlussfolgerungen begegnet. Die Moderation hat ferner die Aufgabe, alle genannten Ideen zu visualisieren (Karten an Pinnwand, mit Namen des Ideengebers). Im Verlauf des Prozesses wird sich zeigen, dass an der Verfolgung der einzelnen Ideen nicht nur der Ideengeber, sondern weitere Teilnehmende des Workshops Interesse an einer Beteiligung und Mitarbeit zeigen (z.B. Unterstützung der Anlagenfahrer durch Instandhalter). Dies gilt es aktiv zu fördern. Die Moderation hilft auch dabei, zu identifizieren, welche Schritte zur Realisierung der Ideen erforderlich sind und die dafür geeigneten Vorgehensweisen zu konkretisieren (z.B. Recherchen, Klärung von Rahmenbedingungen, Ermittlung einer zuverlässigen Zahlenbasis wie beispielsweise Feststellen des Ausgangszustands etc., Dokumentation der Ergebnisse).

Schlüsselement 5: Unmittelbares Feedback der Vorgesetzten

Es ist unbedingt zu empfehlen, dass die unmittelbaren Vorgesetzten (Meister, Abteilungsleiter etc.) jeweils am letzten Teil der Workshops teilnehmen. Dabei werden ihnen die Ideen durch die Teilnehmenden vorgestellt und ihr Feedback dazu eingeholt. Nach ggf. nötigen Klärungen erteilen die Vorgesetzten die Freigabe zur Umsetzung der Ideen.

Schlüsselement 6: Praxisphasen zur Umsetzung der Veränderungsideen

Zwischen den Workshops muss ausreichend Zeit eingeplant werden, um die Ideen im betrieblichen Alltag umsetzen zu können. Dafür hat sich ein Zeitraum von mindestens sechs bis acht Wochen als günstig erwiesen. Die Praxisphasen bilden einen entscheidenden Erfolgsfaktor für das ProNaK-Konzept. Sie belegen die Ernsthaftigkeit des Willens zur Veränderung und unterstützen die Motivation zur Umsetzung, da die Vorstellung der Praxisprojekte und der Erfahrungen den Kern des folgenden Workshops bilden.

Schlüsselement 7: Prozesshafte Entwicklung

Das ProNaK-Konzept ermöglicht nicht nur punktuelle Aktionen, sondern initiiert und steuert einen Entwicklungsprozess auf mehreren Ebenen. Zum einen werden Veränderungsideen nicht nur eingebracht, sondern durch die Praxisprojekte wird die Umsetzung von eigenen Ideen erlebt und praktiziert. Durch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Bezug zum Thema Nachhaltigkeit, dem „Sichtbarmachen“ von CO₂-Emissionen durch Messen, Umrechnungen und Einschätzungen wird die eigene Nachhaltigkeitskompetenz erweitert. Schließlich wird innerhalb der Workshop-Gruppe die Zusammenarbeit über Arbeitsgruppen-, Abteilungs- und Fachlichkeitsgrenzen hinweg gefördert und ein echtes Teambuilding entsteht (s. [Anhang 4](#)).

III. Zusammensetzung der Gruppe der Workshopteilnehmenden: Wer, woher, wie viele?

Empfehlenswert ist, dass Teilnehmende der Workshops aus verschiedenen Disziplinen und Beschäftigtengruppen kommen. Zudem sollen sie in einer Arbeitsbeziehung, in irgendeiner Weise im fachlichen Austausch stehen, entweder als Mitglieder einer Abteilung oder als Beteiligte an einem Produktionsabschnitt. Gerade die direkte Zusammenarbeit von verschiedenen Berufsgruppen, die an der Gestaltung und Durchführung des Produktionsprozesses beteiligt sind, hat sich als äußerst fruchtbar erwiesen. Sie ermöglicht den direkten Austausch und Wissenstransfer bei den Praxisprojekten, das gegenseitige Lernen voneinander und die für alle befriedigende Erfahrung der erfolgreichen und konstruktiven Zusammenarbeit. Welche Beschäftigtengruppen beteiligt sein sollten, hängt natürlich von der Produktions- und Betriebsstruktur ab. Im Falle des sehr erfolgreichen Pilotprojektes im Bereich einer Kunststofffertigung waren beispielsweise folgende Berufsgruppen beteiligt:

Anlagenfahrer: Erfahrung im Produktionseinsatz der Anlage

Einrichter: Erfahrung zur Funktion der Anlage beim Rüsten und im Betrieb

Instandhalter (elektrisch, mechanisch, mechatronisch): Erfahrung zum Zustand und zu Fehlern der Anlagen

Elektriker, Elektrofachkraft (ggf. identisch mit Instandhalter): Fähigkeit der Messung konkreter Verbrauchswerte vor und nach der Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen

Planer: Erfahrung und Interventionsmöglichkeiten in Prozess- und Organisationsgestaltung sowie bei der Beschaffung von Technik

Direkte Vorgesetzte: Möglichkeit der Freigabe von Ressourcen für Verbesserungsmaßnahmen (am Ende jedes Workshops)

Für die Moderation und Begleitung der Workshops hat sich ebenfalls eine interdisziplinäre Zusammensetzung als sehr sinnvoll erwiesen, und zwar aus

- einem Spezialisten für technische Prozesse sowie deren Quantifizierbarkeit in CO₂-Emissionswerte
- sowie einer Prozessbegleitung, die über fundierte Erfahrungen hinsichtlich der Gestaltung und Moderation erfahrungsgleiteter Lernprozesse verfügt

Die Aufgabe der Spezialisten für technische Prozesse ist es, die Ideenfindung und Umsetzung der Praxisprojekte der Teilnehmenden technisch-fachlich zu unterstützen und zu begleiten. Die Aufgaben der Prozessbegleitung ist es, das Erfahrungswissen der Teilnehmenden bewusst durch Fragen anzusprechen und gleichzeitig den sozialen und pädagogischen Prozess in den Workshops und darüber hinaus zu gestalten.

IV. Rahmenbedingungen

Für das Gelingen der Qualifizierung sind Rahmenbedingungen auf folgenden Ebenen erforderlich:

- **Auswahl Arbeitsbereich:** Die Arbeitsbereiche, in denen die Teilnehmenden an der Qualifizierung tätig sind, müssen Gestaltungsspielräume für die Umsetzung von Praxisprojekten bieten
- **Commitment und Beteiligung der Führungskräfte:** Der Einbezug von Vorgesetzten/Führungskräften als Unterstützer des Qualifizierungsprozesses ist zwingend erforderlich (s. ProNaK-Führungskräfte-Workshop)
- **Auswahl Teilnehmende:** Die Gruppe sollte sich aus Angehörigen einer Abteilung / eines Produktionsabschnitts zusammensetzen und alle relevanten Berufsgruppen unterhalb der Vorgesetztenebene einbeziehen (z.B. Anlagenfahrer, Instandhalter, Planer).
- **Teilnehmerzahl:** Die optimale Gruppengröße liegt zwischen sechs und zehn Teilnehmenden.
- **Zeitraumen:** die Qualifizierung erfordert die Freisetzung der Workshop-Teilnehmenden von ihren Arbeitsaufgaben für dreimal ca. vier Stunden während der Workshops. Darüber hinaus brauchen die Teilnehmenden Zeit für die Durchführung ihrer Projekte.
- **Ausstattung:** Erforderlich ist ein geeigneter Raum für die Durchführung der Workshops (möglichst ruhig, ausreichend groß), ausgestattet mit Flipchart, mindestens vier Pinnwänden sowie Moderationsmaterial.

V. Idealtypischer Ablauf der Workshops

Workshop 1

Zeitbedarf	Inhalt
15 Min.	Einführung: Ziele und Ablauf der ProNaK-Qualifizierung
40 Min.	Input: Der Ansatz des erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Lernens (s. Anhang 1) Diskussion des Stellenwerts von Erfahrungswissen in der Arbeit der Teilnehmenden
15 Min.	Vorstellung 3-Ebenen-Modell der Handlungsoptionen (s. Anhang 2 : Drei-Ebenen-Modell der Handlungsoptionen)
30 Min.	Sammlung erster Veränderungs-Ideen (mit Visualisierung)
30 Min.	Pause
30 Min.	Technikbezogener Input: Energetisches Modell der Produktion und Handlungsoptionen (s. Anhang 3 : Handlungsansätze im energetischen Modell der Produktion)
40 Min.	Ergänzung und Konkretisierung der Veränderungsideen
30 Min.	Präsentation der Ideen vor Vorgesetzten
10 Min.	Abschlussrunde

Workshop 2

Zeitbedarf	Inhalt
10 Min.	Begrüßung, Übersicht
60 Min.	Vorstellung des Stands der Praxisprojekte
40 Min.	Diskussion der Erfahrungen, Weiterführung der Ideen, hemmende und fördernde Rahmenbedingungen
30 Min.	Pause
30 Min.	Technikbezogener Input: Möglichkeiten der Quantifizierung der Ergebnisse
30 Min.	Vereinbarungen zu Quantifizierungs-Aktivitäten
30 Min.	Präsentation der Ideen vor Vorgesetzten
10 Min.	Abschlussrunde

Workshop 3

Zeitbedarf	Inhalt
10 Min.	Begrüßung, Übersicht
60 Min.	Vorstellung des erreichten Stands der Praxisprojekte
40 Min.	Diskussion der Erfahrungen, Schlussfolgerungen
30 Min.	Pause
30 Min.	Quantifizierung der Ergebnisse der Praxisprojekte
30 Min.	Überlegungen zu Möglichkeiten der Verstetigung des Prozesses
30 Min.	Präsentation der Verstetigungsansätze vor Vorgesetzten
10 Min.	Abschlussrunde

VI. Die ProNaK-Qualifizierung – Nutzen auf drei Ebenen

Die ProNaK-Qualifizierung dient nicht nur der Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz, sondern bietet darüber hinaus auch Potenziale auf den Ebenen Mitarbeiterentwicklung sowie Verbesserung des Teambuildings und der Zusammenarbeit. Die kursiv gedruckten Aussagen sind Original-Zitate aus der Pilotgruppe.

Effekte auf Ebene Nachhaltigkeitshandeln

- **Identifikation von bisher kaum beachteten Einsparpotenzialen**
„Da habe ich eine Idee, da stört mich etwas schon seit Jahren und da mache ich mich jetzt endlich mal dran und frag da nach“ (Teilnehmerzitat)
- **Nutzung des Erfahrungswissens und der Expertise der Beschäftigten**
„Man muss die meisten Maschinen ja gar nicht mit voller Kraft fahren. [...] was sich da einsparen lässt, ist ne Menge Holz“ (Teilnehmerzitat)
- **Erzeugung von Win-win-Situationen**
„Die Ideen, die wir da entwickeln, sparen ja nicht nur Ressourcen, sondern sind ja auch Arbeitserleichterungen für uns“ (Teilnehmerzitat)
- **Hoher Praxisbezug – aktive Verbesserung vor Ort**
„Es ist gut, dass wir da immer so Hausaufgaben mitnehmen. Damit geht auch was voran“ (Teilnehmerzitat)

Effekte auf Ebene Mitarbeiterentwicklung

- **Steigerung der Motivation**
„Ich hoffe auf jeden Fall, dass wir da dranbleiben und uns weiterhin treffen und an den Projekten arbeiten“ (Teilnehmerzitat am Ende der Workshops)
- **Erweitertes Verständnis eigener Nachhaltigkeitskompetenzen und -potenziale**
Energiesparen wird verinnerlicht – von Appellen („Licht aus“) zur Entwicklung und Umsetzung von eigenen prozesssichernden und -gestaltenden Ideen:
„Am Anfang dachte ich: Was soll ich bei diesen Workshops? Ich bin doch nur Einrichter. Aber jetzt sieht man mal, was da alles möglich war“ (Teilnehmerzitat)
- **Steigerung der Lösungsorientierung und Problemlösefähigkeit**
„Jetzt schau ich halt: Wo kann ich Energie einsparen, mit welchen Mitteln und was brauch ich dazu, um es umzusetzen?“ (Teilnehmerzitat)

Effekte auf Ebene Zusammenarbeit/Unternehmenskultur

- **Lösung statt Problemorientierung**
„Das ist gut, dass wir wirklich zusammenarbeiten und uns nicht gegenseitig den Schwarzen Peter zuschieben“ (Teilnehmerzitat)
- **Verbesserung der Kooperation untereinander**
„Gemeinsam können wir viel erreichen, wenn wir an einem Strang ziehen“ (Teilnehmerzitat)
- **Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigtengruppen/Führungskräften**
„Warum haben wir bisher keine gemeinsamen Workshops mit Instandhaltern und Anlagenfahrern gemacht – das bringt's doch!“ (Teilnehmerzitat)
- **Anschlussfähigkeit der Kommunikation**
Mitarbeitende lernen, eigene Ideen so zu kommunizieren, dass sie im Betrieb anschlussfähig sind: *„Damit die Führung auf einen hört, musst Du ihnen die Ersparnis vorrechnen.“ (Teilnehmerzitat)*

VII. Anhang

Anhang 1

Was ist „erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen“?

Das Konzept des erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Lernens wurde auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Analysen* entwickelt. Diese Analysen untersuchten, wie besonders erfahrene, exzellente Fachkräfte (Experten) in ihrer Arbeit vorgehen, d.h. was ihre Handlungsweise von der „normaler“ Fachkräfte oder gar der von Berufsneulingen unterscheidet.

Interessanterweise zeigten sich immer dieselben charakteristischen Übereinstimmungen, gleichgültig ob es sich um Facharbeit in der Industrie, im Handwerk, in der Pflege oder anderen personennahe Dienstleistungen handelte:

Die „Experten“ beherrschen selbstverständlich ihr Fachwissen in höchstem Maße,

aber: sie verlassen sich nicht ausschließlich darauf, sondern haben zugleich ein **Gespür** für ihren Arbeitsbereich und **gefühlsmäßige Strategien** entwickelt, die sie gleichberechtigt mit dem Fachwissen nutzen.

Die „Experten“ sind selbstverständlich exzellent in der Ausführung der regelmäßigen Aufgaben,

aber: ihre besondere Meisterschaft zeigt sich immer dann, wenn sie es mit **Unwägbarkeiten**, vollständig neuen Situationen, unklaren Störungen u.ä. Herausforderungen zu tun haben und diese **souverän bewältigen**, obwohl sie vorab nicht wissen, wie das gelingen könnte.

Die „Experten“ gehen in ihrer Arbeit planvoll und rational vor,

aber: sie nähern sich uneindeutigen Situationen auch, indem sie genau und **mit allen Sinnen wahrnehmen**, auf Assoziationen und Erinnerungen achten, die sich bei ihnen einstellen, sie denken bildhaft, und sie beginnen einen **„Dialog“** mit ihrem Arbeitsgegenstand, um sich von ihm „sagen“ zu lassen, was zu tun ist.

Die „Experten“ nutzen ihr berufliches Erfahrungswissen aus der Vergangenheit,

aber: sie erschließen sich auch **aktiv neue Erfahrungsmöglichkeiten**, um mehr über eine Situation zu erfahren. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie *erfahrungs offen* an jede Situation herangehen, denn sie wissen: selbst wenn eine Situation bekannt scheint, kann sie dennoch neue, unbekannte Elemente enthalten.

Die „Experten“ gehen in sachlicher Weise mit ihren Arbeitsgegenständen um,

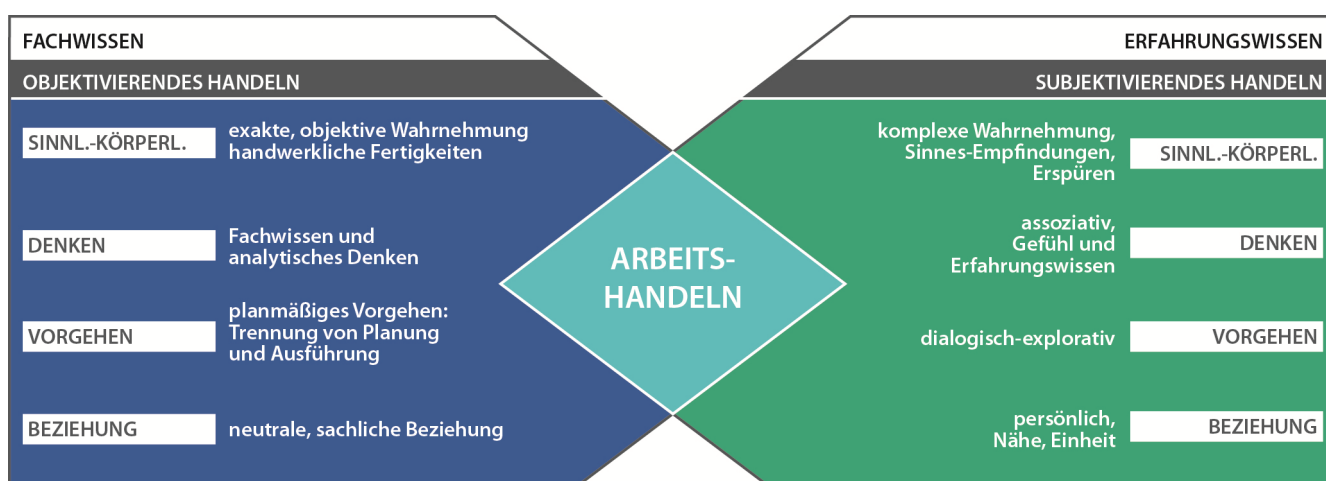
aber: sie haben auch ein hohes Bewusstsein davon, worauf sich ihr Arbeitseinsatz richtet: Bei Anlagenfahrern nicht etwa auf die Monitore und Anzeigen in der Leitwarte, sondern auf die reale Anlage „draußen“; bei Altenpflegern nicht etwa auf das Erledigen von Pflegeplänen, son-

* Vgl. z.B.: F. Böhle, B. Milkau: Vom Handrad zum Bildschirm. Frankfurt/M., New York 1988; F. Böhle: Nicht nur mehr Qualität, sondern auch höhere Effizienz – Subjektivierendes Handeln in der Altenpflege. In: Zschr. f. Arbeitswissenschaft, Heft 3, 53. Jg., 1999; H. G. Bauer, F. Böhle, C. Munz, S. Pfeiffer, P. Woicke: Hightech-Gespür. Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen. Bielefeld 2002; W. Dunkel: Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. In: Soziale Welt, 39. 1. und 2. Zwischenbericht zum Modellversuch „Ausbildung der Kompetenzen für erfahrungsgeleitetes Arbeiten im Handwerk am Beispiel des Friseurberufs“.

dem auf die alten Menschen mit ihren Bedürfnissen und in ihrer spezifischen Lebenssituation; bei Friseuren nicht nur auf das Haar, sondern auf die gesamte Kundenpersönlichkeit, die „am Haar hängt“. Zu diesem „Arbeitsgegenstand“ entwickeln die „Experten“ eine **persönlich-gefühlsmäßige Beziehung**, d.h. sie stehen ihm nicht sachlich-neutral gegenüber, sondern mit Einfühlungsvermögen, und sie erleben ihn als „lebendig“, auch wenn es sich um eine Maschine handelt (Ähnliches kennen viele vom Umgang mit dem PC, den man auch ggf. beschimpft, dem man gut zuredet usw.).

Art des Arbeitshandelns: „Wie“ wird etwas gemacht?

Objektivierendes **und** subjektivierendes Handeln



Die arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen fassten diese Besonderheiten als „**subjektivierendes**“ Arbeitshandeln zusammen, das subjektbezogene Fähigkeiten einsetzt, im Unterschied zu einem Arbeitshandeln, das „**objektivierend**“ vorgeht, indem es auf Rationalität, Planmäßigkeit und Regelgerechtigkeit beruht, (scheinbar) subjekt-unabhängig ist und sich seinen Arbeitsgegenstand zum Objekt macht. Der situative Einsatz beider Handlungsweisen wird als „erfahrungsgeleitetes Arbeiten“ bezeichnet.

Erfahrungsgeleitetes Arbeiten heißt also: sich aktiv Erfahrungsgelegenheiten zu erschließen und sich von diesen Erfahrungen in seinem Handeln leiten zu lassen. Dabei werden objektivierende und subjektivierende Herangehensweisen situativ und gleichberechtigt eingesetzt.

Üblicherweise stellt objektivierendes Vorgehen den Inhalt der geregelten Ausbildungen in Betrieb und Berufsschule dar („was im Lehrbuch steht“). Dagegen bildet sich die Fähigkeit, subjektivierend vorzugehen, erst mit wachsender beruflicher Erfahrung – und sie bildet sich keineswegs selbstverständlich einfach im Laufe der Zeit, sondern braucht bestimmte Voraussetzungen.

Diese Voraussetzungen nicht dem Zufall zu überlassen und subjektivierende Fähigkeiten schon vom ersten Tag der Ausbildung an zu fördern, ist das Ziel des erfahrungsgeleiteten Lernens in der Aus- und Weiterbildung.

Erfahrungsgeleitetes Lernen heißt also: gezielt Erfahrungsgelegenheiten ermöglichen bzw. aufsuchen, in denen man die Elemente des subjektivierenden Vorgehens bewusst entwickelt und sie mit dem objektivierenden Vorgehen verbindet.

Das subjektivierende Lernen des Gesamtkonzepts „erfahrungsgeleitetes Lernen“ erfordert jedoch eine spezifische Methodik und Didaktik, die sich von der eines objektivierenden Lernens erheblich unterscheidet. Dies gilt v.a. in Bezug auf die zugrundeliegende Systematik wie in Bezug auf das Verhältnis von Theorie und Praxis:

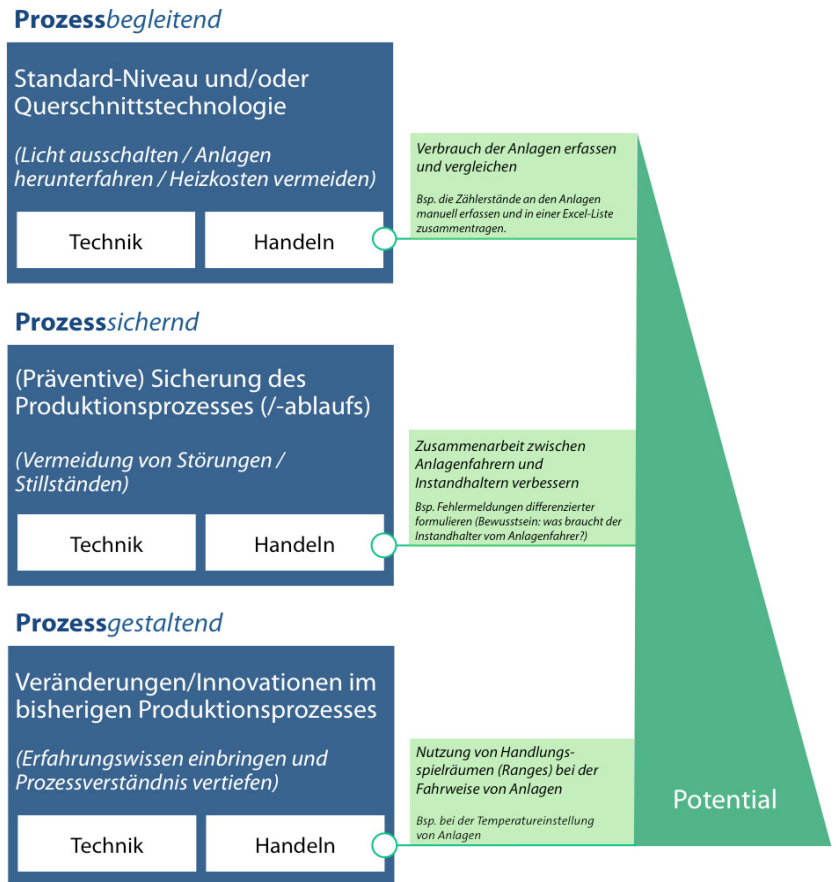
Objektivierendes Lernen folgt einer **Fachsystematik** und macht die Lernenden zunächst mit den theoretischen Grundlagen eines Fachs vertraut, nach dem Muster: vom Teil zum Ganzen. Praktische Anwendungsbeispiele dienen der Illustration der Theorie. Und: Bevor man an die Praxis herangeht, muss theoretisches Wissen erworben werden.

Subjektivierendes Lernen beruht auf der **Erfahrungssystematik**, d. h. es geht von den realen Gegebenheiten praktischer Situationen aus und gewinnt Wissen aus der Auseinandersetzung mit ihnen. Die praktische Anwendung ist also der Ausgangspunkt des Lernens, die theoretische Vertiefung erfolgt erst, nachdem sich die Lernenden eigene Anschauungen gebildet haben. Dies tun sie, indem sie ihre Erfahrungen gründlich reflektieren, und zwar nicht rein kognitiv, sondern auch unter Einbezug von Gefühlen, Assoziationen, durch Erzählen von Erfahrungsgeschichten usw.

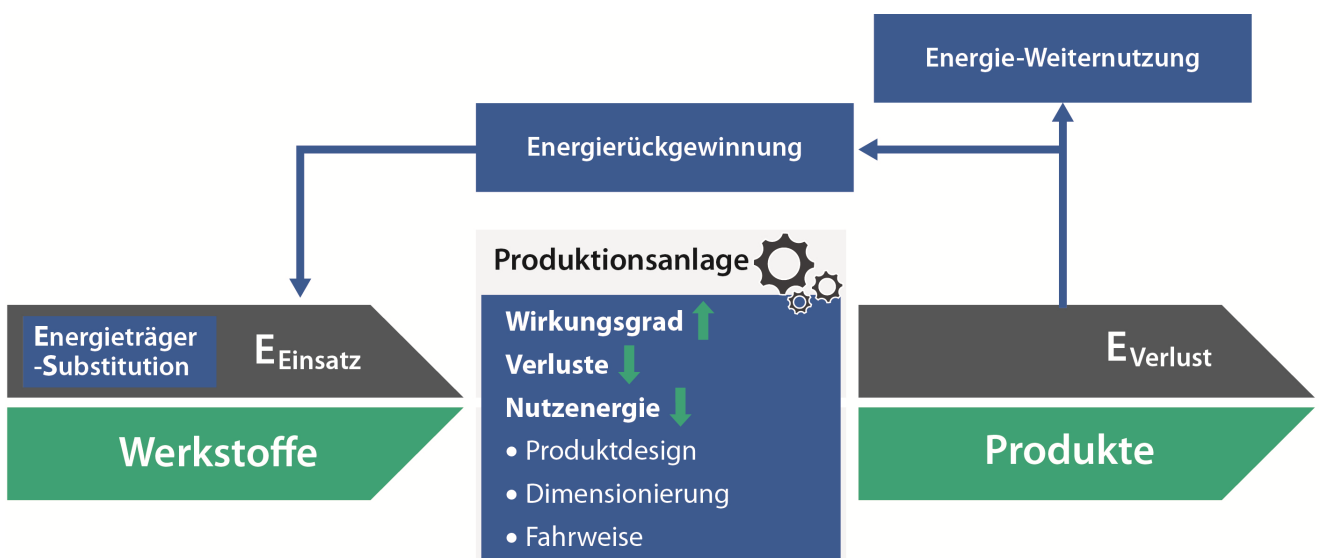
Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen belehrt nicht, sondern setzt konsequent auf die Erfahrungen der Mitarbeiter/innen!



Anhang 2: Drei-Ebenen-Modell der Handlungsoptionen



Anhang 3: Handlungsansätze im energetischen Modell der Produktion



Anhang 4: Methodisch-didaktische Grundlagen der ProNaK-Qualifizierung

- *Lernen erfolgt durch die Bereitstellung von Handlungssituationen.* Kompetenzlernen folgt im Kern einem Paradox: Man lernt neue Kompetenzen dadurch, dass man das tut, wofür man die neuen Kompetenzen braucht – ohne sie bereits zu haben. Fahrradfahren lernt man eben nicht, indem man ein Buch liest, die Konstruktionspläne des Fahrrads studiert oder eine Vorlesung zur Geschichte des Zweirads besucht, sondern indem man Fahrrad *fährt*. Für die Person, die Kompetenzen fördern will, also den Lernbegleiter, heißt das aber, dass er die Lernenden in Handlungssituationen bringen muss, in denen diese die neu zu erwerbenden Kompetenzen brauchen, um sie zu bewältigen. Um sich in unsicheren Situationen sicher fühlen zu können, muss man sich also in unsichere Situationen begeben bzw. wiederfinden.
- *Die Lernenden zum selbstbestimmten Lernen ermächtigen.* Die Lernenden sind nicht die passiven Adressaten eines von außen an sie herangetragenen Lernprozesses, sondern sie bringen diesen selbst hervor. Sie sind also nicht „Objekt“ irgendwelcher Lehranstrengungen, sondern individuelles Subjekt des Kompetenzentwicklungsprozesses. Dies bedeutet zum einen, dass sie einen maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf, den Inhalt und das Ergebnis des Lern- und Kompetenzentwicklungsprozesses haben. Denn man kann nicht gelernt werden, sondern nur selbst lernen. Gleichzeitig müssen die den Lernprozess rahmenden Strukturen so gestaltet sein, dass sie die Lernenden zum selbstbestimmten Lernen ermächtigen, also nicht „hinter ihrem Rücken“ oder manipulativ bestimmte Lernergebnisse zu erreichen suchen, sondern den bewussten Lernprozess der Lernenden begleiten, strukturieren und unterstützen.
- *Kompetenzentwicklungsprozesse individuell gestalten.* Neue Kompetenzen entwickeln können immer nur bestimmte Personen und dies auf Grundlage ihrer persönlichen Geschichte, ihrer Haltungen und Werte. Insofern müssen Kompetenzentwicklungsprozesse immer auf die Individualität der Lernenden, ihre persönlichen Stärken und Schwächen und Entwicklungsperspektiven eingehen. Ab einem gewissen Punkt ist also eine Individualisierung des Lernprozesses unerlässlich, was aber nicht bedeutet, dass Lernende nicht weiterhin voneinander und miteinander lernen können.
- *Erfahrung als Ausgangspunkt des Lernens wählen.* Kompetenzlernen ist immer Erfahrungslernen. Ausgangspunkt für den Erwerb neuer Kompetenzen sind immer die individuellen (Handlungs-)Erfahrungen der Lernenden. Sie bilden die Grundlage, um sich darauf aufbauend neues Wissen anzueignen, die Erfahrungen zu systematisieren und zu verallgemeinern. Der Lernweg geht also immer vom Konkreten zur daraus gewonnenen Verallgemeinerung, von der Erfahrung hin zur daraus verdichteten Theorie.
- *Erfahrungssituationen mit allen Sinnen erschließen.* Erfahrungen zielen dabei nicht auf die intellektuell-abstrakte Verarbeitung der Situation, sondern vor allem auf ihre umfassende Wahrnehmung. Dabei kommt jeglichen Sinneswahrnehmungen eine entscheidende Rolle zu. Aufgabe des Kompetenzentwicklungsprozesses ist es, diesen sinnlichen Wahrnehmungen zu ihrem Recht zu verhelfen, sie von Anfang an als informationsbedeutsame und handlungsleitende Größen ernst zu nehmen und zu thematisieren. Gleichzeitig müssen Lernprozesse vor allem „sinnlich“ gestaltet sein, also umfassende Wahrnehmungen erfordern und ermöglichen, die den Menschen als Ganzen mit all seinen Sinnesapparaten und -tätigkeiten ansprechen.
- *Gefühl und Gespür als Lernmedien bewusst mit einbeziehen.* Ähnliches gilt auch für die emotionale Seite der Erfahrung. Handlungserfahrungen haben nicht nur eine sinnlich-körperliche, sondern immer auch eine emotionale Dimension, sie lösen Gefühle aus, sind mit Ängsten

oder Hoffnungen verbunden, teilen den Lernenden etwas Unerfreuliches oder Erfreuliches über sie selbst mit etc. Gleichzeitig sind diese Gefühle auch Wahrnehmungsmöglichkeiten und können als solche in der Erfahrung der Handlungssituation auch bewusst eingesetzt werden. Auch wenn diese Form von „Gespür“ oft nicht objektiv und klar beschrieben werden kann, ist es dennoch in der Handlungssituation wirksam und teilt etwas über diese mit. Gefühl und Gespür sind unverzichtbare Medien, durch die und mit denen Kompetenzentwicklung stattfindet. Das Herstellen des Selbstbezuges, das Erkennen und die Aktivierung der eigenen Ressourcen, die Verbindung mit der Handlungssituation, all dies sind nicht zuletzt emotionale Aspekte, die in die Gestaltung des Kompetenzentwicklungsprozesses bewusst mit einbezogen werden müssen.

- **Lernen unter Unsicherheitsbedingungen ermöglichen.** Neue Kompetenzen entstehen nur in komplexen und mit Unsicherheit verbundenen Handlungssituationen. Für die Gestaltung des Lernprozesses bedeutet dies aber, dass die Lernenden eben mit Handlungssituationen konfrontiert werden müssen, die für sie mit Unsicherheit, Unwägbarkeit verbunden sind, in denen sie also nicht einfach auf Handlungsroutinen und fixierte Vorgehensweisen zurückgreifen können, sondern Neues, Unbekanntes, Ungewohntes ausprobieren und schaffen müssen. Dies widerspricht klar der oft anzutreffenden Grundhaltung, man müsse die Lernenden – die es ja ‚noch nicht können‘ – vor den Herausforderungen ‚der echten Situation‘ schützen und ihnen erst mal eine von der Arbeitsrealität abgekoppelte Übungsaufgabe stellen oder ihnen zumindest vormachen, was sie zu tun haben. Im Gegenteil: nur wenn man die Lernenden in „echte“ Handlungssituationen hineinstellt und sie mit den sich daraus entwickelnden Unsicherheiten konfrontiert, können sie die notwendigen Kompetenzen auch entwickeln.
- **Reflexion erfahrungsgeleitet gestalten.** Um aus Erfahrungen tatsächlich zu neuen und anderen Handlungsweisen zu kommen, bedarf es aber auch der Reflexion des Erfahrenen. Lernen kann zwar unbewusst stattfinden, will man den Lernertrag aber auf andere Handlungssituationen übertragen, führt der Weg über das Bewusstmachen des Erlernten. Über Fragen wie etwa: ‚was habe ich denn jetzt anders gemacht?‘ ‚Warum hat es in dieser Situation jetzt funktioniert?‘ etc. lassen sich die Erfahrungen verarbeiten und in Handlungswissen verallgemeinern. Diese Reflexion sollte aber wiederum nicht nur kognitiv, sondern ebenso erfahrungsgeleitet erfolgen, was vor allem den Einsatz von empfindungsnahen, bildhaften und assoziativen Auswertungsformen nahelegt.

Ansprechpartner:



Stefan Sauer

ISF München –
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V.

stefan.sauer@isf-muenchen.de

089 27 29 21 0



Jost Buschmeyer

Verein der GAB München e.V. –
Gesellschaft für Ausbildungs-
forschung und Berufsentwicklung

ProNaK@gab-muenchen.de

089 24 41 791 0