

Abstract zum Buchprojekt „Arbeitskultur 2020“

Prof. Dr. Gertraud Koch (Universität Hamburg),

Anke Bahl (Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn), Julia Setter (Universität Göttingen)

Welches Wissen? Welche Werte? – Konflikte und Zusammenarbeit zwischen Generationen in Industrieunternehmen

Ausgehend von qualitativen, empirischen Fallanalysen in mittleren und großen Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen entwickelt der Beitrag eine Perspektive auf den Umgang mit Erfahrungswissen in Arbeitsprozessen. Er entwickelt folgende Thesen zu Anlässen, aus denen Mitarbeiter_innen innerlich kündigen:

Generationen entstehen durch Erfahrungen

Generationen im Betrieb entstehen nicht nur aufgrund von Altersunterschieden, sondern auch aufgrund von unterschiedlich langen Betriebszugehörigkeiten. Werte und Haltungen zur Arbeit, die beim jeweiligen Eintritt in die Arbeitswelt prägend wirkten, vertiefen sich über viele Jahre der Zugehörigkeit zum Betrieb weiter. Bei Strategiewechseln werden diese Orientierungen leicht als Rückständigkeit eingestuft. Die Bedeutung dieser Werthaltungen für den Unternehmenserfolg kann deswegen nicht angemessen eingeschätzt werden.

Erfahrungswissen im Kontext eines kostenorientierten Managements

Betriebsbezogenes Erfahrungswissen spielt für die Effizienz von Arbeitsprozessen eine tragende Rolle, wird von einem primär betriebswirtschaftlich auf Kennziffern ausgerichteten Management jedoch kaum erfasst und folglich unterschätzt. In der Auseinandersetzung mit sich wandelnden Produktionsweisen entwickeln sich innerhalb einer Belegschaft viele Formen von Wissen, die kaum formal dokumentierbar, für den Erfolg des Unternehmens jedoch von essentieller Bedeutung sind und erhöhter Aufmerksamkeit bedürfen.

Unterschiedliche Wertigkeiten von Erfahrungswissen

Im Zuge der Einführung neuer Managementstrategien wandeln sich die Anforderungen an die Beschäftigten deutlich: neben Fachkompetenz sollen sie vor allem Eigenverantwortlichkeit, Flexibilität und Kommunikationskompetenzen vorweisen – Anforderungen, die eher dem

managerialen Berufsprofil zugehören. Diese Transformation findet jedoch nicht überall und zudem nicht in gleichem Tempo statt. Traditionelle Produktionsweisen und damit zusammenhängende Arbeitswerte und Verhaltensformen bestehen je nach Branche und Betriebssegment häufig weiter, weil sie sich hier als sinnvolle Qualitäten im Arbeitsprozess erweisen. Bildungspolitisch geförderte moderne Ausbildungs- und Wissenskonzepte geraten so in Diskrepanz zur betrieblichen Arbeitsrealität.

Der Beitrag beleuchtet diese Spannungsfelder anhand von Fallanalysen aus der betrieblichen Praxis. Im Fazit werden die jeweiligen Rahmenbedingungen für die Wissens- und Kompetenzvermittlung zwischen den Generationen noch einmal kontrastierend betrachtet und als Rahmenbedingungen benannt, die für eine wertschätzende Arbeitskultur zu berücksichtigen sind. Der Beitrag plädiert in Hinblick auf zukünftige Ausbildungs- und Wissensmanagementkonzepte dafür, die Spezifiken des jeweiligen betrieblichen Zusammenhangs bei der strategischen Planung und im Management stärker zu berücksichtigen.