

Geschichten-Erzählen im Arbeitsalltag: Story Telling und erfahrungsgeleitete Kooperation

Stephanie Porschen & Fritz Böhle

Was bedeutet das Erzählen von Geschichten für alltägliche Arbeitsprozesse? Da in Arbeitsprozessen im technisch-instrumentellen Kontext eine wichtige Form des Wissens in einem besonderen Erfahrungswissen besteht, gehen wir zunächst vertieft auf dessen Bedeutung ein. In dem darauf folgenden Abschnitt reflektieren wir Fallstudien, die den Austausch dieses Erfahrungswissens auf dem Wege des Geschichten-Erzählens aufzeigen. Bisher ist der Einsatz des Geschichten-Erzählens im technisch-instrumentellen Kontext eine eher unterbeleuchtete Variante der Story-Telling-Methode. Entsprechend defizitär sind die vorliegenden theoretischen Grundlagen. Um diese Lücke zu schließen, schlagen wir das Konzept der erfahrungsgeleiteten Kooperation als theoretisch-konzeptionelle Grundlage für den Wissensaustausch durch Geschichten-Erzählen vor. Im Anschluss daran formulieren wir, welche Voraussetzungen gegeben sein sollten, um Geschichten-Erzählen in die alltägliche Arbeit zu integrieren.

Die Methode des Geschichten-Erzählens kann und sollte nicht nur im Rahmen von Organisationsentwicklung, sondern auch bei der Bewältigung „technischer“ Anforderungen im Rahmen alltäglicher Arbeitsprozesse berücksichtigt werden. Die Ausklammerung technisch-instrumenteller Anwendungsbereiche¹ entspricht der – in modernen Gesellschaften vorherrschenden – Unterscheidung zwischen naturhaft-technisch-materiellen Bereichen einerseits und soziokulturell-humanen Bereichen andererseits. Folgt man dieser Unterscheidung, so scheinen Geschichten am ehesten im soziokulturellen Bereich eine Möglichkeit zu bieten, Erfahrungen festzuhalten und weiterzugeben. Im technischen Bereich scheint demgegenüber eher ein ob-

¹ Damit sprechen wir sowohl die praktische Arbeit z.B. von (Service-)Technikern und Anlagenfahrern als auch die von Krankenschwestern (u.a.) an.

jektives Tatsachen- und Faktenwissen gefragt zu sein, das in Handbüchern und Regelwerken weitergegeben wird. Ist aber eine solche Gegenüberstellung wirklich zutreffend? Wir zeigen im Folgenden, dass diese die Anforderungen der alltäglichen Arbeit im technisch-instrumentellen Kontext nicht ausreichend berücksichtigt. Denn gerade dort ist nicht nur ein objektivierbares Fachwissen notwendig, sondern vor allem auch ein im praktischen Handeln gewonnenes Erfahrungswissen. Ein besonderes Merkmal dieses Erfahrungswissens ist seine begrenzte Objektivierbarkeit und Formalisierbarkeit (vgl. Abschnitt 1). Um ein solches Erfahrungswissen mitzuteilen, bedarf es besonderer *Formen der Kommunikation*. *Geschichten* scheinen hierfür gut geeignet, denn sie haben ihre eigenen Facetten, die an einer exemplarischen Auswahl von dazu vorliegenden Fallstudien aufgezeigt werden können.

In der ethnografischen Studie von Julian E. Orr und der arbeitssoziologischen Untersuchung von Sabine Pfeiffer und Eric Treske sind Gelegenheiten und Möglichkeiten des arbeitsrelevanten Geschichten-Erzählens im Arbeitsalltag zu erkennen. In der sprachwissenschaftlichen Studie zur empirischen Kommunikation von Stephan Habscheid werden weitere Besonderheiten von in die Arbeit integrierten Gesprächen deutlich (vgl. Abschnitt 2). Story Telling erfolgt hier nicht von der praktischen Tätigkeit getrennt, sondern ist in eine Form der Kommunikation und Kooperation eingebunden, die wir mit dem Konzept der „erfahrungsgeleiteten Kooperation“ näher fassen. Ein wesentlicher Unterschied zu anderen Ansätzen des Story Telling liegt vor allem in dem Merkmal der „handlungs- und gegenstandsvermittelten Kooperation“ (vgl. Abschnitt 3). Nachdem die Beziehung zwischen arbeitsrelevantem Geschichten-Erzählen und erfahrungsgeleiteter Kooperation im Arbeitsalltag hergestellt wurde, gehen wir darauf ein, welche Voraussetzungen für ein Geschichten-Erzählen im Arbeitsalltag notwendig erscheinen (vgl. Abschnitt 4).

1. Erfahrungswissen im technisch-instrumentellen Kontext

1.1 Merkmale von Erfahrungswissen

Untersuchungen zur Entwicklung von Arbeit bei fortschreitender Technisierung führten in zweifacher Weise zu überraschenden Befunden: Zum einen wird menschliche Arbeit weder vollständig ersetzt noch auf reine Restfunktionen reduziert; es entstehen vielmehr – gerade auf der „ausführenden“ Ebene – neue qualifizierte Tätigkeiten. Zum anderen beruhen der Wert und

die Unverzichtbarkeit menschlichen Arbeitsvermögens nicht allein auf technisch nicht ersetzbaren intellektuellen Fähigkeiten. Als wesentlich erweist sich vielmehr das Erfahrungswissen qualifizierter Fachkräfte (vgl. Schumann, Baethge-Kinsky, Kuhlmann, Kurz & Neumann, 1994; Pries, Schmidt & Trinczek, 1990; Barley & Orr, 1996). Allerdings wird unter Erfahrungswissen sehr Unterschiedliches verstanden. Es gibt auch eine Reihe von Synonymen bzw. ähnlichen Begriffen, die bestimmte Aspekte hervorheben: Knowledge of Familiarity (Göranzon & Josefson, 1988), Arbeitsprozesswissen (Fischer, 2000) oder implizites Wissen (Polanyi, 1985) usw. (vgl. Böhle, Bolte, Drexel, Dunkel, Pfeiffer & Porschen, 2002; Bauer, Böhle, Munz, Pfeiffer & Woicke, 2002). Wir knüpfen im Folgenden an ein Verständnis von Erfahrungswissen an, bei dem Erfahrung nicht primär im Sinne eines akkumulierten „Erfahrungsschatzes“ verstanden wird, sondern bei dem die Generierung und Anwendung von Wissen durch das „Erfahrung-Machen“ im praktischen Handeln im Vordergrund steht. Dabei interessieren uns insbesondere solche Aspekte des (Erfahrungs-)Wissens, die sich nicht oder nur begrenzt objektivieren und formalisieren lassen. Wir gehen davon aus, dass ein solches Erfahrungswissen nicht als isoliertes „Wissen“ existiert, sondern auf einer besonderen Handlungs- bzw. Arbeitsweise beruht. Erfahrungswissen ist nach diesem Verständnis in ein erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln eingebunden. Dieses unterscheidet sich von einem planmäßig-objektivierenden Handeln durch komplexes sinnliches Wahrnehmen und Empfinden, assoziativ-bildhaftes Denken, einen dialogisch-explorativen Umgang nicht nur mit Menschen, sondern auch mit Gegenständen sowie einer persönlichen, empathischen Beziehung zu diesen.²

1.2 Beispiele im Arbeitsalltag

Hierzu durchgeführte empirische Untersuchungen zeigen, dass beispielsweise Facharbeiter in der Metallbearbeitung – sowohl bei konventionell mechanisch gesteuerten als auch bei rechnergestützten CNC-Maschinen – die Bearbeitungsvorgänge überwachen, indem sie die Geräusche registrieren und an diesen „kritische Situationen“ erkennen (vgl. Böhle & Milkau, 1988; Carus & Schulze, 1995). Anlagenfahrer in der chemischen Industrie kennen die „Geografie“ der Anlagen und ihre Mucken, haben ein „Gefühl“ für die Wirkungsweisen der Anlagen und „erahnen“ die Störungen, noch bevor sie exakt angezeigt werden (vgl. Bauer et al., 2002; Böhle & Rose,

² Dieses Verständnis von Erfahrungswissen und die Unterscheidung gegenüber anderen Formen von Erfahrungswissen etc. ist ausführlich in Bauer et al. (2002), Kap. I, sowie Böhle et al. (2002) beschrieben.

1992). Aber nicht nur in unmittelbar gegenständlichen Arbeitsprozessen, sondern auch im Umgang mit immateriellen Objekten findet sich ein solches Erfahrungswissen. So lesen z.B. Informationsbroker zwischen den Zeilen und entwickeln ein „Gespür“ für erfolgreiche Suchstrategien (vgl. Pfeiffer, 1999). Beim Projektmanagement kommt es nicht nur darauf an zu planen, sondern auch Prozesse explorativ und dialogisch abzustimmen und sich im Projektverlauf bei Problemen bereits erlebte ähnliche Situationen assoziativ zu vergegenwärtigen (vgl. Meil, Heidling & Rose, 2004). Die letzte Beobachtung zeigt, dass ein solches Erfahrungswissen nicht nur bei der Bewältigung fachspezifischer Anforderungen, sondern auch bei der Organisation technischer Abläufe oder der Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen in fachübergreifenden Zusammenhängen eine wichtige Rolle spielt (vgl. Strauß & Kuda, 1999; Böhle, Pfeiffer & Sevsay-Tegethoff, 2004). Wie die hier vorliegenden Untersuchungen zeigen, tritt beispielsweise die Orientierung am Geräusch der Maschinen oder das Erahnen einer Störung nicht isoliert auf, sondern ist in einen besonderen Umgang mit Arbeitsmitteln und Gegenständen eingebunden und hiervon abhängig. Die Wahrnehmung des Geräusches erfolgt „mit allen Sinnen“ und ist mit gefühlsmäßigen Empfindungen verbunden; Geräusche rufen Erinnerungen an ähnliche Geräusche und damit verbundene Situationen hervor; man „tastet sich heran“ und „wartet die Antwort des Materials ab“ oder „kämpft“ mit der Maschine und betrachtet sie wie ein Subjekt, zu dem eine persönlich-empathische Beziehung entwickelt wird („da hat man eine Schmerzempfindung, wenn etwas schief läuft“).

Da subjektive Faktoren wie Gefühl, Erleben und Empfinden hier eine besondere Rolle spielen und Gegenstände wie Subjekte wahrgenommen und behandelt werden, ist das hiermit verbundene Erfahrungswissen kaum objektivierbar. Seine Darstellung und Mitteilung erfordert besondere Formen der Kommunikation. Geschichten und ihre Einbindung in eine erfahrungsgeladene Kooperation und Kommunikation, die mit dem praktischen Handeln verbunden und nicht von ihm getrennt ist, scheinen hierfür besonders geeignet.

2. Geschichten zum Austausch von Erfahrungswissen in Arbeitsprozessen

2.1 Geschichten-Erzählen bei Servicetechnikern

Es gibt bereits Befunde über den Wert des Geschichten-Erzählens zum Austausch von Erfahrungswissen in technisch-instrumentellen Kontexten. Der Anthropologe Julian E. Orr (1996) hat in „Talking about machines“ genau

diesen Sachverhalt aufgegriffen und sachbezogene Geschichten, die sich beispielsweise Servicetechniker während und vor der Arbeit erzählen, in den Mittelpunkt seiner Studie gerückt. Dabei thematisiert er dies nicht als eine sekundäre Funktion für den sozialen Zusammenhalt im Unternehmen. Er greift vielmehr den Aspekt des erfahrungsgeleiteten Austausches von sachlichen Belangen durch das Geschichten-Erzählen auf – eine Praxis, die bei den von ihm untersuchten Servicetechnikern naturwüchsig entstanden ist und angewandt wird. Großgeräte aus mehreren Subsystemen, wie sie von Servicetechnikern betreut werden, sind weniger planmäßig kontrollierbar, als häufig angenommen wird. Jedes Gerät weist aufgrund seines Alters, des Zustands der einzelnen Teile, durch die Art der Verwendung oder die Umgebung, in der das Gerät steht (heiß, kalt, feucht, trocken, sauber, staubig, Sonderbereich, Durchgangsraum ...), Eigenarten auf. Der sie regelmäßig wartende Kundendienstleister weiß über dieses Faktorenbündel in der Regel Bescheid und verfügt damit über einen Erfahrungsschatz, der häufig auch für die anderen Servicetechniker interessant ist.

Wie Orr feststellte, tauschen die Techniker tatsächlich Geschichten über ihre Maschinen aus: Orr begann seine Beobachtungen des Arbeitstages von Kundendienstleistern nicht mit deren offiziellem Arbeitsbeginn – um neun Uhr, wenn die ersten Anrufe eingehen –, sondern schon beim Frühstück der Leute vorher. Dort besprachen sie ihre Erfahrungen mit den komplizierten Geräten, tauschten sich aus und besprachen neue Ideen. Offensichtlich kann ein kurzes Frühstück wertvoller sein als ein stundenlanger Schulungskurs. Denn während die Techniker aßen und plauderten, sprachen sie fast ständig über ihre Arbeit, regten dabei Lösungen an, lachten über Fehler und erörterten die Veränderungen in ihrer Tätigkeit, bei den Geräten und im Verhältnis zu den Kunden. Durch diesen Austausch von Alltagsgeschichten und Geschichten über ihre Maschinen hielten sie sich auf direkte oder indirekte Weise auf dem Laufenden. Ein solches Frühstück der Serviceleute zeigt, dass der Ablauf ihrer Arbeit in entscheidenden Punkten nicht durch die formale Beschreibung des Arbeitsprozesses wiedergegeben wird. Diese Treffen zeigen auch, dass eine Tätigkeit, die auf dem Papier lediglich über technische Anforderungen definiert ist, eines lebendigen Austausches bedarf, der die Annäherung an Problemstellungen ermöglicht. Dass sich die Betreffenden nicht nur gelegentlich im Ersatzteillager oder im Kundendienstzentrum trafen, sondern sich zu arbeitsnahen Gelegenheiten wie einem Frühstück oder Kaffeetrinken verabredeten, entspringt laut John Seely Brown³ nicht nur dem Wunsch, der Einsamkeit einer isolierten Tätigkeit zu

³ John Seely Brown war Wissenschaftler bei der Xerox Corporation und leitete das Palo Alto Research Center (PARC) des Konzerns, bei dem die mittlerweile häufig zitierten Beobachtungen gemacht wurden.

entfliehen. Vielmehr erfüllt die ständige Suche nach Gesprächen das Bedürfnis nach fortgesetzter Information zu aktuellen Hintergründen und Entwicklungen, wie sie in jedem gewöhnlichen Arbeitsumfeld stattfindet (vgl. Brown & Duguid, 2000, S. 69 f.; Orr, 1996; Frenzel, Müller & Sottong, 2004, S. 19 ff.). Ähnliche und weiter differenzierte Befunde weisen Untersuchungen von Sabine Pfeiffer und Eric Treske auf, die ebenfalls bei Servicetechnikern stattfanden. Im Mittelpunkt stehen hier Gestaltungsansätze, die das in den Arbeitsalltag eingebettete Geschichten-Erzählen zum Thema haben.

Die „Rückkehrgeschichte“ bei Pfeiffer und Treske (2004) greift das Problem der häufigen Reisen der Servicetechniker auf. Aufgrund dieses Problems erhebt sich die Frage, wann und wie Erfahrungen vor Ort und individuelle Erlebnisse weitergegeben werden sollen und wie von anderen Kollegen zu lernen ist. In dem Unternehmen wurde eine Lösung anhand eines Erfahrungsgeschichten sammelnden Abteilungsleiters im Service gefunden, der überwiegend im Haus tätig ist und nur im Notfall selbst vor Ort eingesetzt wird. Wenn die Mitarbeiter vom Serviceeinsatz zurückkommen, nimmt er sich gezielt die Zeit zuzuhören, was die Mitarbeiter zu erzählen haben, was sie gesehen und erlebt haben. Es gibt keine vorgegebene Struktur und Länge, ausschließlich die Erfahrungen und Erlebnisse des Erzählers strukturieren das Treffen. Der Abteilungsleiter übernimmt die Rolle eines aktiven Zuhörers, der nachhakt, wo er mehr vermutet, Feedback gibt oder die Erzählung durch von anderen übermittelte Erfahrungen ergänzt. Er wägt dann auch ab, wann er diese Eindrücke an die Kollegen aus anderen Bereichen, wie Vertrieb oder Entwicklung, weitergeben sollte. So haben die verreisenden Servicetechniker ein Ventil für ihre Erfahrungsgeschichten erhalten und auch der Abteilungsleiter selbst profitiert letztlich von dem Geschichtenaustausch: Er bekommt Informationen über die Situation vor Ort, über den Kunden und die Bedingungen und kann die Leistung des Servicemitarbeiters daher viel besser einschätzen (vgl. Pfeiffer & Treske, 2004, S. 256-258).

In einem weiteren Fall geht es um die generelle Ermöglichung von Erfahrungsgeschichten zwischen verschiedenen Bereichen. Vor dem Hintergrund einer für die Praxis nicht immer glücklichen räumlichen Trennung von Applikation⁴ und Service ist es zu Kommunikationsbarrieren gekommen. Um die Erfahrung zwischen den Mitarbeitern aus beiden bislang räumlich und organisatorisch getrennten Bereichen wieder ungehindert und systematischer fließen zu lassen, entschloss man sich, zwei im Rahmen eines Projekts neu geschaffene, im Service verortete Helpline-Arbeitsplätze räumlich in die Applikation zu verlegen. Die Helpline wird im wöchentlichen Wechsel von

⁴ Kundenspezifische Anwendungsentwicklung, die sowohl Software als auch Hardware betrifft.

Mitarbeitern aus den Abteilungen Applikation und Service besetzt. Serviceleute, die ihren Dienst an der Helpline ausüben, befinden sich nun mitten in der Applikation, Servicetechniker und Applikationsmitarbeiter sitzen im gleichen Raum. Dadurch können komplexe Fragestellungen sofort an die Kollegen weitergereicht und gemeinsam gelöst werden. Allein das „unfreiwillige“ Mithören eines Problemfalls führt manchmal schon zu einer Lösung. Dass sich die Serviceleute nicht mehr von der technischen Entwicklung abgekoppelt und allein gelassen fühlen, erleichtert die Zusammenarbeit erheblich. Die Mitarbeiter in der Applikation sind entlastet und erfahren gleichzeitig, welche Kunden welche Servicefälle haben. Die konkreten Anfragen der Kunden zu technischen Problemen werden wahrgenommen, verteilt und beantwortet. Damit sind auch die Lösungen im Umlauf. Aufgrund dieses Plus an Möglichkeiten für den (informellen) Erfahrungsaustausch müssen Erfahrungs(kurz)geschichten damit auch nicht unbedingt notiert werden; sie sind unmittelbar präsent (vgl. Pfeiffer & Treske, 2004, S. 258-260).

Eine weitere Möglichkeit, den Austausch von Erfahrungsgeschichten in Gang zu setzen, zeigt sich an einem dritten Beispiel. Der Anspruch des hier behandelten Unternehmens, mit der Strategie „design for service“ Entwicklung und Service zusammenzubringen, war trotz diverser Meetings, in denen Entwickler und Serviceleute sich trafen, gescheitert. In den straff organisierten und klar an Zielen orientierten Meetings ging es in erster Linie um Informationen zu bestehenden oder neu in Serie gehenden Produkten. Problematisch war dabei nicht nur der einseitige Informationsfluss „von der Entwicklung zum Service“, sondern auch das Fehlen eines sozial anerkannten Raumes, in dem über noch Unausgeagertes aus der Entwicklungsabteilung berichtet werden konnte oder von Serviceseite aus Wünsche in Bezug auf zukünftige Entwicklungen formulierbar waren. Es fehlte wechselseitig an ausreichenden Vorstellungen, um die gegenseitigen Möglichkeiten und Bedarfe zum Thema zu machen. Obwohl es laut einer Defizitanalyse verstärkt darum gehen sollte, die Erfahrungsbereiche von Entwicklung und Service kommunizierbar und wechselseitig nutzbar zu machen, waren die Möglichkeiten eines proaktiven Erfahrungsaustauschs in den Bereich zufälliger Gespräche und Begegnungen am Rande der organisierten Meetings abgedrängt. Deshalb wurde ein ganz zwangloses Treffen von Entwicklungs- und Servicemitarbeitern ins Leben gerufen. Es gab ausdrücklich weder eine feste Tagesordnung noch ein schon im Vorfeld festgesetztes Ziel. Daraus entwickelte sich quasi naturwüchsig eine Gelegenheit, sich gegenseitig Geschichten aus dem jeweiligen Erfahrungsbereich zu schildern. Die Entwicklung erzählte von einem erfolgreich abgeschlossenen Forschungsprojekt, in dem sie eine agentenbasierte Software für die Steuerung komplexer Fertigungsstraßen entwickelt hatte. Die Entwicklungsmitarbeiter waren davon über-

zeugt, dass das Agentensystem auch für den Service einen Nutzen bringen könnte, wussten allerdings nicht, wie sie zu konkreten servicebezogenen Einsatzideen kommen sollten. Den Leuten aus dem Service war auch nach dieser Erzählung die Besonderheit und Bedeutung von Agentensoftware, gerade für ihr eigenes Anwendungsfeld, noch nicht deutlich geworden. Zur Lösung ging die Gruppe gemeinsam in den Keller, in dem die Versuchsanlage noch aufgebaut war. An der Anlage wurde dann erzählt und gezeigt. Damit machten die Entwickler erlebbar, was ein Agentensystem überhaupt ist. Die Servicemitarbeiter entwickelten ein Bild und fingen an zu erzählen, welche Art von Anfragen und Problemfällen sie im Service zu bearbeiten haben. Die beiden Bereiche bahnten damit ein gemeinsames kreatives Nachdenken über mögliche Einsatzgebiete für die agentenbasierte Software aus Servicesicht an. Die Mitarbeiter stellten damit nicht nur Bezüge zwischen informatorischer Abbildung und Realität her, sondern entwickelten darüber hinaus auch ihr gemeinsames IuK-(Erfahrungs-)Wissen weiter (vgl. Pfeiffer & Treske, 2004, S. 260-263).

2.2 *Geschichten-Erzählen bei Nutzung des Computers*

Bei Geschichten und Gesprächen im Arbeitsalltag hat Stephan Habscheid ein besonderes Merkmal der Kommunikation aufgezeigt. Er machte die Feststellung, dass in computergestützten Arbeitssettings, in denen zwei oder mehr Anwesende am Computer kooperativ arbeiten und dabei Ziele und Handlungen koordinieren, handlungsbegleitend „empraktisch“ über Situationen der Problemb- und -verarbeitung gesprochen wird. „In vielen Situationen der Computernutzung – auch und gerade in der Arbeitswelt (Grieshaber, 1998) – (sind) mehrere Personen anwesend (...), die miteinander sprechen, während sie mit dem Computer arbeiten“ (Habscheid, 2001, S. 19). Die Bedeutungen, die in den Arbeitssituationen konstituiert werden, hängen stark von den Ordnungsleistungen ab, die Interagierende am Arbeitsplatz „lokal“ in jedem Augenblick durch Hören und Sprechen, Wahrnehmen und Handeln („audiovisuell“) erbringen (Habscheid, 2001, S. 18). Bei der Beobachtung von Computerarbeitsplätzen stellte sich z.B. heraus, dass die Nutzer technische Bezeichnungen oft durch Wortneubildungen und Bedeutungserweiterungen an den vertrauten Wortschatz „anpassen“, also häufig Analogie und Metapher zur Aneignung der Technik nutzen. Es zeigte sich aber auch, dass sie oftmals nur Andeutungen machen und unvollständige Sätze bilden, während sie auf den Computer deuten. Unter Rückgriff auf den Sprachpsychologen Karl Bühler und die Linguisten Helmut Henne und Helmut Rehbock beschreibt Stephan Habscheid diese Gespräche als empraktische Kommunikation. „Als ‚empraktischen‘ oder ‚sym-

praktischen' Gebrauch von Sprachzeichen hat der Sprachpsychologe Karl Bühler in den 1930er-Jahren den Umstand beschrieben, dass Wörter – auch wenn sie ohne ein *sprachliches* Umfeld geäußert werden – im Alltag nicht isoliert auftreten, sondern immer eingebettet in Handlungszusammenhängen“ (Habscheid, 2001, S. 21). Henne und Rehbock (1982) haben Bühlers Konzept aufgegriffen und auf solche „Gespräche“ bezogen, „die in außersprachliche Handlungen verflochten sind und von daher ihren Sinn beziehen“, z.B. „die Unterhaltung der Arbeiter im Betrieb beim Ausprobieren der neuen Maschine usw.“ (Habscheid, 2001, S. 21). Unter Bezug auf Holly und Baldauf (2001) verweist Habscheid darauf, „dass es sich bei einem solchen ‚empraktischen Sprechen‘ nicht immer um ‚Gespräche‘ handelt, sondern oft nur um freistehende Äußerungen, die nicht Teil von Gesprächssequenzen sind; außerdem kann der praktische Kontext, in den das empraktische Sprechen eingebunden ist, selbst wiederum eine kommunikative Praxis sein, die ja nicht nur eine manuelle ist, sondern auch eine symbolverarbeitende“ (Habscheid, 2001, S. 21). Dem Soziologen Erving Goffman folgt Habscheid, wenn er die formalen Regeln des Sprechens in solchen Situationen als „open state of talk“ bezeichnet: „Man kann sprechen, muss aber über weite Strecken nicht, da sich die Aufmerksamkeit nicht primär auf den jeweiligen Partner, sondern auf die gemeinsame Praxis (hier die Arbeit am Computer) richtet; man darf reden, allerdings nicht immer, weil die reibungslose Ausübung der gemeinsamen Tätigkeit, die im Vordergrund steht, manchmal Sprechen und manchmal Schweigen erforderlich macht; Pausen werden nicht als solche wahrgenommen; es besteht eine ‚rudimentäre Kommunikationsverpflichtung‘ (Püschel, 1993), insofern man in der Regel zwar die Aufmerksamkeit des Zuhörers beansprucht, aber – je nach Handlung – nicht unbedingt eine Reaktion, jedenfalls keine primär kommunikative, erwartet“ (Habscheid, 2001, S. 22).

Den Fallstudien von Orr, Pfeiffer und Treske sowie Habscheid zufolge werden im technisch-instrumentellen Kontext vor allem authentische Geschichten in mündlicher Form (oral history) in Verbindung mit empraktischer Kommunikation genutzt. Die Geschichten, die die Form von Fallgeschichten, Anekdoten, beispielhaften Erläuterungen annehmen können oder schlicht im Zuge spontaner Konversation und offener Gespräche auftreten, werden oft im Zusammenhang mit praktischer Demonstration erzählt. Das zeigt auch, dass sich der Austausch von Erfahrungswissen durch Geschichten-Erzählen im Arbeitsalltag nicht nach dem Modell einer von den Tätigkeiten getrennten diskursiv-verbale Kommunikation vollzieht. Die soziale Interaktion mit anderen wird vielmehr im Rahmen und auf der Grundlage der jeweils (individuellen) Arbeitstätigkeit hergestellt. Story Telling ist hier in eine Form der sozialen Interaktion eingebunden, die sich mit dem Konzept der „erfahrungsgeleiteten Kooperation“ präziser bestimmen und von anderen

Formen der Kommunikation, wie sie in Meetings, Diskussionsrunden, Planungsgruppen oder vielen Workshops vorherrschen, abgrenzen lässt.

3. Erfahrungsgeleitete Kooperation als Grundlage für den Wissensaustausch durch Geschichten-Erzählen

Der Begriff der erfahrungsgeleiteten Kooperation beschreibt Kooperation bei der Durchführung von Arbeitsprozessen und berücksichtigt dabei die Dimensionen des Vorgehens, der sinnlichen Wahrnehmung und Darstellung, des auf Erfahrungen-Machen basierenden Erfahrungswissens und der Beziehungsebene in einer spezifischen informellen Ausformung (Böhle & Bolte, 2002; Porschen & Bolte, 2004). Die folgende Tabelle (Tab. 1) zeigt als Übersicht die wesentlichen Dimensionen und Merkmale: In der linken Spalte sind die Dimensionen aufgelistet, die wir in Bezug auf das kooperative Arbeitshandeln als wichtig erachten. In der Mitte sind die spezifischen Merkmale für erfahrungsgeleitete Kooperation dargestellt. Die rechte Spalte übersetzt die Merkmale in typische Aussagen aus der Arbeitswelt.

Der Austausch von Erfahrungswissen wird auf der Basis erfahrungsgeleiteter Kooperation situativ von den betroffenen Mitarbeitern praktiziert. Story Telling erfolgt daher direkt am Ort des Arbeitsgeschehens oder informell in damit verbundenen Freiräumen (ohne formelles Protokoll). Die Geschichten beziehen sich häufig auf konkrete Gegenstände wie z.B. defekte Maschinen oder Schwierigkeiten mit dem Computer usw., die darüber hinaus auch unmittelbar einbezogen werden. Damit sind auch nicht in jedem Fall abstrakte stringente Erzählstränge und detailgenaue Schilderungen notwendig. Vielmehr spricht das Objekt mit, indem es zur Demonstration und Veranschaulichung genutzt wird. Der Wissensaustausch findet damit auf mehreren Ebenen und unter Verwendung sinnlicher Bezüge statt (und damit nicht nur kognitiv-rational, sondern vor allem auch erfahrungsgeleitet-subjektivierend). Durch die gemeinsamen Erfahrungen, die Erzähler und Zuhörer dabei machen, können gemeinsame Erlebniswelten aufgebaut werden. Das wird besonders dann möglich, wenn Zuhörer und Erzähler die Rollen tauschen, wenn die Erfahrungen des anderen ergänzt werden, wenn also in einen Dialog eingetreten wird. Dabei spielt es eine besondere Rolle, dass der Austausch auf gleicher Ebene (jenseits der Hierarchie) stattfindet. Nicht der Status, sondern der Beitrag zur Problemlösung steht damit im Vordergrund – eine Anforderung, die leichter zu erfüllen ist, wenn Geschichten-Erzählen und empiraktische Kommunikation auch offiziell anerkannt sind, als wenn nur die Verständigung über Fachsprachen vorgesehen ist.

Tab. 1: Kooperatives Arbeitshandeln und erfahrungsgelایتete Kooperation

Dimensionen kooperativen Arbeitshandelns	Merkmale der erfahrungsgelایتeten Kooperation	Typische Aussagen
Vorgehen: Herstellung von Kooperation	Integration in das tägliche Arbeitshandeln, situative Selbststeuerung	„Das kann ja keiner planen!“ „Man kann nicht bis zum nächsten Meeting warten!“
sinnliche Wahrnehmung und Darstellung: Medien	handlungs- und gegenstandsvermittelte Kooperation	„Durch Zeigen oder Vormachen versteht man es.“ „Nimm es mal in die Hand – fühl mal.“
Wissen: gemeinsamer Referenzrahmen	gemeinsame Erfahrungen und Erfahrungswissen auf Grundlage eines gemeinsamen Erlebens und einer wechselseitig-dialogischen Kommunikation	„So was schon mal erlebt?“ „Man hat gemeinsam was gemacht...“
Beziehung zwischen den Kooperationspartnern: Bezugnahme	Persönlich-empathische Beziehungen	„...und wie funktioniert das zwischenmenschlich?“ „Man muss schon auf den anderen eingehen...“

In der Diskussion um soziale Aspekte des Wissensmanagements (z.B. Wysusek, Schwartz & Schliebs, 2003, S. 487 ff.; Wysusek, 2004) beschäftigen sich Beiträge bereits mit der Rolle von Kooperation im Wissensmanagement. So wird Wissensmanagement als Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation beschrieben (Clases, Moser & Wehner, 2001, S. 4) und Kooperation als Basisprozess interpretiert, auf den jede Wissensmanagement-Praxis aufbaut (Moser, 2002, S. 97 ff.; Moser & Schaffner, 2004, S. 227ff.). Kooperatives Arbeitshandeln wird jedoch häufig nur auf der Interaktionsebene in verschiedenen Settings bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen thematisiert. Demgegenüber erscheinen nach dem hier vorgestellten Konzept gerade die Einbindung in die praktische Tätigkeit und der Gegenstandsbezug wesentlich.

4. Voraussetzungen für ein arbeitsintegriertes Geschichten-Erzählen

Das Konzept der erfahrungsgeleiteten Kooperation bietet eine Grundlage, mit der genauer bestimmt werden kann, welche Voraussetzungen für ein Geschichten-Erzählen in der alltäglichen Arbeit und damit für den Austausch von nicht oder nur begrenzt objektivierbarem und formalisierbarem Erfahrungswissen notwendig sind. Folgende Voraussetzungen scheinen dafür wesentlich zu sein:

- *Integration in das tägliche Arbeitshandeln:* Dazu gehören zunächst Freiräume für das Erzählen und Zuhören sowohl während der Arbeit als auch bei dazu einzurichtenden Gelegenheiten (wie sich an der Begegnung von Mitarbeitern der Entwicklung und des Service im Labor ersehen lässt). Der informelle Austausch durch „Ratschen“ darf von Seiten der Unternehmensleitung nicht prinzipiell als Tratsch abgewertet werden.⁵ Die Akzeptanz für die Besonderheit des in die Arbeit integrierten Geschichten-Erzählens muss bei Vorgesetzten in vielen Fällen erst noch entwickelt werden; Beschäftigte müssen dafür sensibilisiert werden.
- *Handlungs- und gegenstandsvermittelte Kommunikation:* Die Ausführungen zur empirischen Kommunikation, zum Gegenstandsbezug und die Beispiele für den Austausch von Erfahrungswissen zeigen auf, dass ein den Arbeitsgegenständen nahes Erzählen den Erfahrungstransfer positiv unterstützt. Für die erfahrungsgeleitete Geschichte liegt die Bedeutung dieser Dimension demnach im Einbezug der Arbeitsgegenstände und einer Toleranz gegenüber rhetorisch weniger versierten Erzählern, die eine Demonstration am Objekt bevorzugen. Wenn mit dem und über den Arbeitsgegenstand die Erfahrung verständlich und transformierbar gemacht wird, kann den Beteiligten der Interaktion der Sachverhalt und seine Interpretation häufig deutlicher vor Augen geführt werden.
- *Gemeinsames Erleben und wechselseitiger Dialog:* Erfahrungstransfer findet häufig in Problemsituationen statt und hat damit einen situativen Charakter. Wenn diese Situation in einer gemeinsamen Erlebniswelt wahrgenommen wird, ist eine fruchtbare Grundlage für den Austausch hergestellt (wie die Begegnung der Entwickler und der Servicemitarbeiter deutlich zeigt). Der Zuhörer kann sich wahrnehmungs- und verhaltensnah vorstellen, was der andere tatsächlich meint. Er kann auch in einen

⁵ Wenn auch nicht jeder Klatsch am Arbeitsplatz gleich einen Wissensaustausch, wie wir ihn meinen, darstellt, kann zumindest darauf verwiesen werden, dass er in vielen Fällen die Arbeitsmoral stärkt, da auf diese Weise Gefühle und Gedanken unmittelbar verarbeitet werden können (vgl. Süddeutsche Zeitung, 2004).

Dialog eintreten und die Erfahrungen des anderen ergänzen. Wenn die Rollen von Erzähler und Zuhörer im Dialog wechseln, können über die gemeinsame Erlebniswelt hinaus weitergehende Assoziationsketten geknüpft werden. Durch diese dialogische Ko-Produktion können aus individuellen Erfahrungsgeschichten neu produzierte gemeinsame Erfahrungen gewonnen werden (vgl. Pfeiffer & Treske, 2004; siehe auch Fahrenwald, in diesem Band).

- *Persönlich-empathische Beziehungsebene:* Geschichten-Erzählen benötigt Zeit und Geduld. Für den gegenseitigen Austausch von individuellen Arbeitserfahrungen ist zudem nicht nur Vermittlungsfähigkeit, sondern auch die Fähigkeit zum Zuhören notwendig (siehe Huber & Hagen, in diesem Band). Zuhören-Können ist eine Kunst, die nicht von jedem beherrscht (und angestrebt) wird – insbesondere dann, wenn sich Erzähler und Zuhörer auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen befinden. Werker haben schnell das Gefühl, eine neue Weisheit ihres Vorgesetzten verabreicht zu bekommen. Vorgesetzte sind oft von ihrem Wissensvorsprung überzeugt und interessieren sich nicht unbedingt für die Details aus der Perspektive der Mitarbeiter. Der Erfahrungstransfer durch Geschichten-Erzählen hat aber vor allem dann eine Chance, wenn Erzähler und Zuhörer bereit sind, aufeinander zu- und einzugehen – wenn sie sich gegenseitig als Experten ihrer Sache akzeptieren und die vom anderen gemachten Erfahrungen als Bereicherung annehmen können.

Das Wissen über die dringlichen Bedarfe und über einen sinnvollen Einsatz des Geschichten-Erzählens stellt sich nicht ohne weiteres von selbst ein. Häufig ist dafür die Einführung durch geeignete Maßnahmen sinnvoll. Um genauer erfassen zu können, wo welcher Erfahrungstransfer besonders relevant für die Organisation ist, und um generell ein Bewusstsein für erfahrungsgeleitet entwickelte Geschichten zu bilden, schlagen Pfeiffer und Treske (2004, S. 251 ff.) vor, offen gestaltete Erfahrungswshops zu veranstalten: zum einen zur Identifizierung von Bedarfen und Barrieren für den Erfahrungstransfer und zum anderen zur Sensibilisierung für die Bedeutung des (eigenen) Geschichten-Erzählens. Obwohl Geschichten-Erzählen im Arbeitsalltag banal und selbstverständlich klingt, ist diese Sensibilisierung notwendig. Für das Geschichten-Erzählen muss den Mitarbeitern erst einmal Mut gemacht werden. Dazu bedarf es oft nur eines kleinen Anstoßes, wie Dilpreet Chowdhry aus dem Organisationsberatungssektor berichtet: „My experience of asking people for their story has been that most people do not think they have a story inside of them. But once you get talking, ask a couple of questions, and maybe even share one of your own stories, they are more likely to trigger thoughts and emotions inside head which will help them to be more open“ (Chowdhry, 2002, S. 9). Erfahrungsgeleitet entwi-

ckelte Geschichten sind damit neben den bisher in Organisationen identifizierten Geschichten eine Chance, das bisherige Story Telling um eine das Arbeitshandeln unterstützende und den Austausch von Erfahrungswissen ermöglichende Methode zu ergänzen.

Literatur

- Barley, S.R. & Orr, J.E. (Eds.) (1996). *Between craft and science – Technical work in the United States*. Ithaca: ILP Press.
- Bauer, H.G., Böhle, F., Munz, C., Pfeiffer, S. & Woicke, P. (2002). *Hightech-Gespür. Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Böhle, F. & Bolte, A. (2002). *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*. Frankfurt: Campus.
- Böhle, F. & Milkau, B. (1988). *Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozess*. Frankfurt: Campus.
- Böhle, F. & Rose, H. (1992). *Technik und Erfahrung – Arbeit in hochautomatisierten Systemen*. Frankfurt: Campus.
- Böhle, F., Bolte, A., Drexel, I., Dunkel, W., Pfeiffer, S. & Porschen, S. (2002). *Umbrüche im gesellschaftlichen Umgang mit Erfahrungswissen. Theoretische Konzepte, empirische Befunde, Perspektiven der Forschung*. Forschungsbericht ISF München.
- Böhle, F., Pfeiffer, S. & Sevsay-Tegethoff, N. (Hrsg.) (2004). *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2000). Rigide Dienstanweisungen contra flexible Praxis – ein Balanceakt. *Harvard Business Manager*, 6, 65-72.
- Carus, U. & Schulze, H. (1995). Leistungen und konstitutive Komponenten erfahrungsgeleiteter Arbeit. In H. Martin (Hrsg.), *CeA – Computerunterstützte erfahrungsgeleitete Arbeit* (S. 48-82). Berlin: Springer.
- Chowdhry, D. (2002). *Organizational storytelling. A look at storytelling in organizations*. Internet: <http://www.successfuloutcomes.com/chowdhry.html> (Stand: 11.04.02).
- Clases, C., Moser, K.S. & Wehner, T. (2001). *Definitions- und Re-Definitionsprozesse im Wissensmanagement. Eine Falldarstellung zur Sensibilisierung und Initiierung*. Hamburg: Harburger Beiträge zur Soziologie und Psychologie der Arbeit (Nr. 24).
- Fischer, M. (2000). *Von der Arbeiterfahrung zum Arbeitsprozesswissen – Rechnergestützte Facharbeit im Kontext beruflichen Lernens*. Opladen: Leske & Budrich.
- Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. (2004). *Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip*. München: Hanser.

- Göranzon, B. & Josefson I. (Eds.) (1988). *Knowledge, skill and artificial intelligence*. Berlin: Springer.
- Griehaber, W. (1998). Die Verwendung von Computer-Fachsprachen in ausgewählten Bereichen der modernen Arbeitswelt. In L. Hoffmann, H. Kalverkämper & H.E. Wiegand (Hrsg.), *Fachsprachen/Languages for Special Purposes. Ein internationales Handbuch zur Fachsprachenforschung und Terminologiewissenschaft*. 1. Halbband (S. 649-660). Berlin: de Gruyter.
- Habscheid, S. (2001). Empraktisches Sprechen in computergestützten Arbeitssettings. In I. Matuschek, A. Henninger & F. Kleemann (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag* (S. 17 - 36). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Henne, H. & Rehbock, H. (1982). *Einführung in die Gesprächsanalyse*. Berlin: de Gruyter.
- Holly, W. & Baldauf, H. (2001). Grundlagen des fernsehbegleitenden Sprechens. In W. Holly, U. Püschel & J. Bergmann (Hrsg.), *Der sprechende Zuschauer. Wie wir uns Fernsehen kommunikativ aneignen* (S. 41-60). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Meil, P., Heidling E. & Rose, H. (2004). Erfahrungsgeleitetes Arbeiten bei verteilter Arbeit. In F. Böhle, S. Pfeiffer & N. Sevsay-Tegethoff (Hrsg.), *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen* (S. 180-198). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Moser, K. (2002). Wissenskooperation. In W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.), *Wissensmanagement Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (S. 97-113). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Moser, K. & Schaffner, D. (2004). Die Bedeutung der Wissenskooperation für ein nachhaltiges Wissensmanagement. In B. Wyssusek, (Hrsg.), *Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis* (S. 227-242). Berlin: Schmidt.
- Orr, J.E. (1996). *Talking about machines. An ethnography of a modern job*. Ithaca: Cornell University Press.
- Pfeiffer, S. (1999). *Dem Spürsinn auf der Spur – Subjektivierendes Arbeitshandeln an Internet-Arbeitsplätzen am Beispiel Information-Broking*. München: Hampf.
- Pfeiffer, S. & Treske, E. (2004). Erfahrungsgeleitetes Lernen – Gestaltungsperspektiven (nicht nur) für (Tele-)Service. In F. Böhle, S. Pfeiffer & N. Sevsay-Tegethoff (Hrsg.), *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen* (S. 245-264). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Porschen, S. & Bolte, A. (2004). Erfahrungsgeleitete kooperative Arbeit. In F. Böhle, S. Pfeiffer & N. Sevsay-Tegethoff (Hrsg.), *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen* (S. 78-98). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Pries, L., Schmidt, R. & Trinczek, R. (Hrsg.) (1990). *Entwicklungspfade von Industriearbeit – Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Püschel, U. (1993). „du musst gucken, nicht so viel reden“. Verbale Aktivitäten bei der Fernsehrezeption. In W. Holly & U. Püschel, *Medienrezeption als Aneignung. Methoden und Perspektiven qualitativer Medienforschung* (S. 115-135). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schumann, M., Baethge-Kinsky, V., Kuhlmann, M., Kurz, C. & Neumann, U. (1994). *Trendreport Rationalisierung - Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie*. Berlin: Ed. Sigma.
- Strauß, J. & Kuda, E. (1999). Organisatorisches und soziales Erfahrungswissen und Erfahrungslernen im Betrieb. In P. Dehnbostel, W. Markert & H. Novak (Hrsg.), *Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung - Beiträge zu einem kontroversen Konzept* (S. 226-242). Neusäss: Kieser.
- Süddeutsche Zeitung (2004). Klatsch am Arbeitsplatz fördert die Produktivität, 18.1.2004, Nr. 13/V1/11.
- Wysusek, B., Schwartz, M. & Schliebs, O. (2003). Soziale Aspekte des Wissensmanagements. In U. Reimer, A. Abecker, S. Staab & G. Stumme (Hrsg.), *WM 2003: Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen* (S. 487-490). Bonn: Gesellschaft für Informatik.
- Wysusek, B. (2004). *Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis*. Berlin: Schmidt.