

Lernen aus der Arbeitspraxis

Wie das Verständnis realer Arbeit eine menschenzentrierte Transformation unterstützt

Einordnung in RETRAKT

Neue regulatorische und marktseitige Anforderungen der Kreislaufwirtschaft führen dazu, dass Unternehmen bestehende Arbeits- und Prozessabläufe anpassen oder neu gestalten müssen. Für eine solche Veränderung reicht es nicht aus, zukünftige Soll-Prozesse zu beschreiben. Zunächst muss verstanden werden, wie Arbeit heute tatsächlich erfolgt, welche Anforderungen dabei bewältigt werden und welche Anpassungen Mitarbeiter im Arbeitsalltag vornehmen.

Der folgende Beitrag zeigt, welche Sichtweise auf Arbeit und welche daraus abgeleiteten Ansätze dabei hilfreich sein können. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie das Wissen über die tatsächliche Arbeit für eine menschenzentrierte Gestaltung von Veränderungsprozessen genutzt werden kann.

Warum der normale Arbeitsalltag eine wichtige Wissensquelle ist

Organisationen lernen traditionell vor allem dann, wenn etwas schiefgeht. Unfälle, Störungen, Qualitätsprobleme oder andere unerwünschte Ereignisse werden untersucht, Ursachen analysiert und Maßnahmen abgeleitet. Dieses Vorgehen ist sinnvoll und notwendig. Es nutzt jedoch nur einen kleinen Ausschnitt der täglichen Arbeit als Lernquelle.

Denn der weitaus größte Teil der Arbeit verläuft unauffällig. Aufgaben werden erledigt, Produkte hergestellt, Informationen weitergegeben und Probleme gelöst, ohne dass daraus ein berichtspflichtiges Ereignis entsteht. Gerade deshalb bleibt häufig unsichtbar, wie dieses Gelingen eigentlich zustande kommt.

Hier setzt das Konzept des Lernens aus der Arbeitspraxis an. Es richtet den Blick auf die alltägliche Arbeit und fragt danach, unter welchen Bedingungen sie tatsächlich stattfindet, welche Schwierigkeiten dabei auftreten und wie Mitarbeiter mit wechselnden Anforderungen umgehen. Die Grundidee ist einfach: Wer Arbeit verbessern möchte, sollte nicht nur untersuchen, warum sie gelegentlich scheitert. Er sollte auch verstehen, warum sie meistens gelingt.

1. Mindset: Was passiert, wenn „nichts“ passiert?

Ein erster Perspektivwechsel besteht darin, dass vermeintlich Ereignislose überhaupt als Gegenstand des Lernens zu betrachten.

Dass eine Aufgabe erfolgreich abgeschlossen wurde, bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie genauso ausgeführt wurde, wie sie geplant oder beschrieben war. Zwischen formalen Vorgaben und tatsächlicher Arbeit können erhebliche Unterschiede bestehen.

Ein anschauliches Beispiel findet sich bei Konrad „Conny“ Siegel. Rückblickend auf seine eigene Erfahrung mit Zeitstudien beschreibt er, wie Beschäftigte gegenüber dem Zeitnehmer bewusst eine aufwendigere Arbeitsweise demonstrierten, während sie im normalen Arbeitsbetrieb effizientere Vorgehensweisen nutzten (Siegel, 2015).

Das Beispiel ist keineswegs nur eine historische Anekdote. Es verweist auf einen grundlegenden Unterschied zwischen Work-as-Imagined und Work-as-Done: zwischen der Vorstellung darüber, wie Arbeit ablaufen soll, und der Art und Weise, wie sie unter realen Bedingungen tatsächlich ausgeführt wird.

Normale, erfolgreiche Arbeit ist daher nicht einfach die fehlerfreie Umsetzung eines vorgegebenen Prozesses. Sie enthält eigenes Erfahrungswissen. Mitarbeiter berücksichtigen situative Bedingungen, lösen Zielkonflikte, kompensieren fehlende Ressourcen und passen ihr Vorgehen an.

Was passiert, wenn „nichts“ passiert?

Die Frage ist deshalb mehr als ein rhetorischer Einstieg. Sie verändert den Gegenstand des Lernens. Nicht nur Störungen werden erklärungsbedürftig, sondern auch das tägliche Gelingen.

2. Mindset: Wo liegt das größte Lernpotenzial?

Ein zweiter Perspektivwechsel betrifft den Umfang der verfügbaren Lernerfahrungen. Unerwünschte Ereignisse treten vergleichsweise selten auf. Auch außergewöhnlich gute Ergebnisse sind selten. Die große Masse der Arbeit liegt dazwischen: im unauffälligen Arbeitsalltag.

Die folgende Abbildung ist dabei als Denkmodell zu verstehen, nicht als empirische Behauptung, dass Arbeitsergebnisse stets exakt normalverteilt sind. Sie veranschaulicht einen wichtigen Mechanismus: Arbeitsergebnisse entstehen aus dem Zusammenwirken vieler kleiner Variationen und Anpassungen. Bedingungen verändern sich, Informationen sind nicht immer vollständig verfügbar, Ressourcen schwanken und Anforderungen können miteinander konkurrieren. Mitarbeiter reagieren darauf.

Meist gleichen sich diese Variationen und Anpassungen so aus, dass am Ende ein akzeptables und unauffälliges Ergebnis steht. Nur selten verdichten sie sich zu einem außergewöhnlich guten oder unerwünschten Ergebnis.

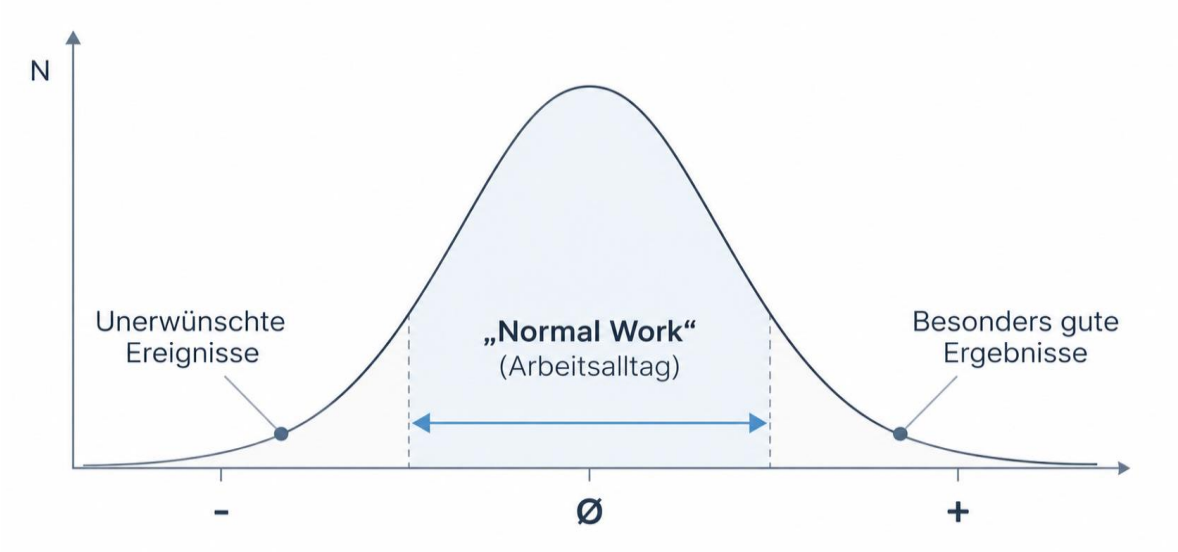


Abbildung 1: Arbeitsergebnisse als Denkmodell – der größte Teil liegt im Bereich „Normal Work“.

Der normale Arbeitsalltag ist nicht variabilitätsarm – er ist lediglich ergebnisbezogen unauffällig.

Gerade deshalb liegt dort ein besonders großes Lernvolumen. Ein einzelner Unfall kann außerordentlich informationsreich sein. Aber der tägliche Arbeitsbetrieb bietet eine wesentlich größere Zahl von Situationen, in denen sichtbar werden kann, welche Bedingungen Arbeit erleichtern oder erschweren und welche Anpassungen Mitarbeiter vornehmen.

Wer nur die seltenen negativen Ausschläge untersucht, nutzt somit nur einen kleinen Teil der verfügbaren Erfahrung. Der Gedanke schließt an Resilience Engineering und Safety-II an: Leistungsvariabilität wird nicht grundsätzlich als Störung verstanden, sondern als notwendige Grundlage dafür, unter wechselnden Bedingungen handlungsfähig zu bleiben (Hollnagel, 2009; 2017).

3. Skillset: Die richtigen Fragen stellen

Aus diesem Mindset folgt unmittelbar die Frage nach dem Skillset: Wie lässt sich dieses Wissen über normale Arbeit überhaupt erschließen? Der wichtigste Zugang ist zunächst kein kompliziertes Analyseinstrument, sondern das Gespräch mit denjenigen, die die Arbeit ausführen.

Dabei verändert sich allerdings die Art der Fragen. Klassische Sicherheitsgespräche richten sich häufig auf Gefahren, Regelkenntnis und Compliance. Lernen aus der Arbeitspraxis verfolgt einen anderen Zweck. Im Mittelpunkt steht zunächst das Verstehen.

Ein generischer Fragensatz lässt sich auf sechs Blickrichtungen verdichten:

Blickrichtung	Passende generische Frage
Schwierigkeiten / Anforderungen der Arbeit	Was macht diese Arbeit schwierig?
Voraussetzungen vor der Aufgabe	Was brauchen Sie im Vorfeld, damit die Aufgabe gut gelingen kann?
Ressourcen während der Durchführung	Was brauchen Sie während der Durchführung, um die Aufgabe sicher und effizient abzuschließen?
Hindernisse / Störbedingungen	Was steht einer sicheren und effizienten Erledigung dieser Aufgabe im Weg?
Funktionaler Sinn der tatsächlichen Praxis	Welchen Vorteil hat es, die Arbeit auf diese Weise zu erledigen?
Anpassung / situative Auslegung von Vorgaben	Erzählen Sie von Situationen, in denen Sie Vorgaben, Verfahren oder Prozesse situativ auslegen, priorisieren oder ergänzen müssen, um die Arbeit erledigen zu können.

Tabelle 1: Generischer Fragensatz für das Lernen aus der Arbeit. Eigene Übersetzung und Adaption nach IOGP (2022, S. 35).

Eine der Fragen nimmt dabei eine besondere Stellung ein: „Welchen Vorteil hat es, die Arbeit auf diese Weise zu erledigen?“ Sie eignet sich nicht ohne Weiteres als Einstiegsfrage. Das „auf diese Weise“ setzt voraus, dass zuvor bereits eine konkrete tatsächliche Praxis sichtbar geworden ist. Erst wenn beispielsweise deutlich wird, dass ein Mitarbeiter anders vorgeht als ursprünglich vorgesehen, kann nach der Funktion dieser Arbeitsweise gefragt werden.

Der Perspektivwechsel ist erheblich. Statt unmittelbar zu fragen, warum eine Vorgabe nicht eingehalten wird, lautet die Frage zunächst: Welchen Nutzen bringt diese tatsächliche Vorgehensweise unter den gegebenen Bedingungen? Damit wird eine Abweichung nicht automatisch gutgeheißen. Sie wird aber zunächst verstanden, bevor sie bewertet wird.

Gerade darin liegt eine zentrale Gesprächskompetenz des Lernens aus der Arbeitspraxis. Nazaruk (2023) stellt entsprechende Fragen klassischen, stärker kontrollorientierten Sicherheitsfragen gegenüber. Ziel ist es, Anforderungen, Rahmenbedingungen und Anpassungen sichtbar zu machen.

4. Toolset: Vom Gespräch zur systematischen Analyse

Lernen aus der Arbeitspraxis ist keine einzelne Methode. Je nach Fragestellung können unterschiedliche Formate eingesetzt werden. Sie unterscheiden sich in Aufwand, Tiefe und Anwendungsbereich, folgen aber einer gemeinsamen Grundidee: reale Arbeit sichtbar zu machen.

Format	Macht Arbeit sichtbar durch …	Geeignet, wenn …
Walk-through / Talk-through	Zeigen und Erklären vor Ort	eine konkrete Aufgabe verstanden werden soll
Debriefing	gemeinsame Rückschau	ein Training, eine Simulation oder ein Ereignis ausgewertet wird
Learning Team	moderierte Rekonstruktion	eine Auffälligkeit oder ein Ereignis systemisch verstanden werden soll
FRAM	Prozessmodell / Funktionsanalyse	ein Prozess mit Kopplungen und Variabilität analysiert werden soll

Tabelle 2: Populäre Formate des Lernens aus der Arbeit.

Ein Walk-through kann unmittelbar am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Ein Debriefing rekonstruiert gemeinsam eine bereits erlebte Situation. Learning Teams nutzen das Wissen mehrerer Beteiligter, um eine Auffälligkeit oder ein Ereignis systemisch zu verstehen. FRAM ermöglicht eine strukturiertere Modellierung eines Prozesses und seiner Kopplungen, um Variabilität und Wechselwirkungen sichtbar zu machen.

Trotz dieser Unterschiede besitzen die Ansätze einen gemeinsamen Kern:

> **Frontline-Wissen wird in einem (moderierten) Gespräch genutzt, um reale Arbeit sichtbar zu machen.**

Der Ablauf ist in vielen Ansätzen ähnlich:

- Personen aus der Praxis zusammenbringen
- Eine konkrete Arbeitssituation rekonstruieren
- Variabilität, Anforderungen und Schwierigkeiten identifizieren
- Systembedingungen sichtbar machen
- Maßnahmen ableiten und rückkoppeln

Entscheidend ist deshalb weniger die Frage, welches Instrument grundsätzlich „das beste“ ist. Wichtiger ist, ob das eingesetzte Format geeignet ist, die relevante Arbeit sichtbar zu machen – und ob die Beteiligten über die Gesprächs- und Moderationskompetenz verfügen, um tatsächliche Arbeit zu erkunden, ohne vorschnell in Kontrolle und Bewertung zurückzufallen.

5. Lernen aus der Arbeit als Instrument der Transformation

Gerade bei Veränderungsprozessen gewinnt diese Perspektive besondere Bedeutung. Transformation wird häufig zunächst als Veränderung formaler Strukturen beschrieben: neue Technologien werden eingeführt, Prozesse angepasst, Verantwortlichkeiten verändert oder zusätzliche rechtliche Anforderungen umgesetzt. Die tatsächliche Veränderung findet jedoch im Arbeitsalltag statt.

Diese Perspektive knüpft zugleich an arbeitswissenschaftliche Konzepte des arbeitsnahen Lernens und der lernförderlichen Arbeitsgestaltung im deutschen Sprachraum an (Winter et al., 2021; Dworschak et al., 2021; Frenz, Mühlbradt & Boos, 2023).

Für RETRAKT ist dies unmittelbar relevant. Das Projekt unterstützt Unternehmen der Textil- und Bekleidungswirtschaft bei der Umsetzung neuer Anforderungen der

Kreislaufwirtschaft und verfolgt dabei ausdrücklich einen menschenzentrierten Ansatz: „Employees are our experts." Arbeits- und Prozessabläufe unter anderem in Design, Beschaffung, Produktion und Datenmanagement sollen an neue Anforderungen angepasst werden. Resilience Engineering dient dabei als strategischer Rahmen für Veränderungen in realen Arbeitssituationen.

Damit stellt sich nicht nur die Frage, wie ein zukünftiger Prozess formal aussehen soll. Ebenso wichtig ist, wie der bestehende Prozess heute tatsächlich ausgeführt wird.

- Wo entstehen bereits heute Schwierigkeiten?
- Welche Informationen benötigen Mitarbeiter?
- Welche Ressourcen fehlen?
- Welche Anforderungen konkurrieren miteinander?
- Wo müssen formale Abläufe im Arbeitsalltag angepasst werden?
- Welche funktionierenden Lösungen haben Mitarbeiter bereits entwickelt?

Gerade bei tiefgreifenden Transformationsprozessen kann dieses Wissen verhindern, dass neue Anforderungen ausschließlich aus der Perspektive des geplanten Soll-Prozesses gestaltet werden.

Lernen aus der Arbeitspraxis macht Mitarbeiter damit nicht lediglich zu Betroffenen oder Adressaten der Veränderung. Es nutzt sie als Experten für die Funktionsweise des bestehenden Arbeitssystems.

Das bedeutet nicht, jede bestehende Praxis zu bewahren. Im Gegenteil: Erst wenn verstanden ist, warum eine bestimmte Praxis entstanden ist und welche Funktion sie erfüllt, lässt sich beurteilen, was bei einer Neugestaltung verändert werden kann und welche Anforderungen dabei weiterhin erfüllt werden müssen. Für die Gestaltung erfolgreicher Transformationen ist dies ein entscheidender Unterschied.

6. Implementierung: Neue Instrumente brauchen eine neue Logik

Einzelne Gespräche, Walk-throughs oder Learning Teams reichen nicht aus, wenn Lernen aus normaler Arbeit dauerhaft in einer Organisation verankert werden soll. Die IOGP-Roadmap beschreibt hierfür mehrere Implementierungsaufgaben.

- **Rollen und Ressourcen klären:** Verantwortung, Training, Coaching und Koordination sichern.
- **Senior Leadership ins Mindset holen:** Sprache, Erwartungen und Ressourcen verändern.
- **Führungskräfte und Teams qualifizieren:** Mindset und praktische Anwendung der Tools vermitteln.
- **Konzepte intern verbreiten:** Eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis aufbauen.
- **Bestehende Prozesse anpassen:** Lernen aus der Arbeitspraxis in Routinen, Systeme und Instrumente integrieren.

Neue Instrumente dürfen nicht wieder primär zur Kontrolle von Abweichungen und Regelbefolgung genutzt werden.

Ein Gespräch, das eigentlich dazu dienen soll, die tatsächlichen Bedingungen von Arbeit zu verstehen, verliert seinen Zweck, wenn Mitarbeiter anschließend Sanktionen für offen berichtete Anpassungen erwarten müssen. Deshalb beginnt Lernen aus der Arbeitspraxis nicht beim Tool, sondern beim Mindset.

Fazit

Organisationen verfügen über eine große Wissensquelle, die häufig nur begrenzt genutzt wird: den normalen Arbeitsalltag. Dort müssen Mitarbeiter täglich mit wechselnden Bedingungen umgehen, Schwierigkeiten bewältigen und ihre Arbeit anpassen. Die meisten dieser Anpassungen führen nicht zu einem Unfall oder einer Störung. Gerade deshalb bleiben sie häufig unsichtbar.

Lernen aus der Arbeitspraxis macht sie zum Gegenstand des Lernens. Die zentrale Frage lautet damit nicht mehr ausschließlich: Warum ist etwas schiefgegangen? Sie wird ergänzt durch: Wie gelingt Arbeit unter realen Bedingungen – und was können wir daraus lernen?

Für Transformationsprozesse ist diese Perspektive besonders relevant. Wer zukünftige Arbeit gestalten möchte, sollte zunächst verstehen, wie heutige Arbeit tatsächlich funktioniert.

Stand Oktober 2026

Quellen

Dworschak, B., Altepost, A., Bau, M., Berger, C., Brandt, P., Gerst, D., Jeske, T., Kötter, W., Mühlbradt, T., Schweppe, K., Senderek, R., Ulrich, C., Wischmann, S. & Ziegler, J. (2021). Die VDI/VDE-Richtlinie 7100 „Lernförderliche Arbeitsgestaltung“: Ein Beitrag zum humanorientierten Management der digitalen Transformation. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Arbeit HUMAINE gestalten. Tagungsband zum Frühjahrskongress 2021 der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., Bochum, 03.–05.03.2021.

Frenz, M., Mühlbradt, T. & Boos, W. (Hrsg.). (2023). Arbeiten und lernen in der Gesundheitsregion Aachen (FIR-Edition Forschung, Bd. 27). FIR e. V. an der RWTH Aachen.

Hollnagel, E. (2009). The ETTO principle: Efficiency-thoroughness trade-off. Ashgate.

Hollnagel, E. (2017). Safety-II in practice: Developing the resilience potentials. Routledge.

International Association of Oil & Gas Producers (IOGP). (2022). Learning from normal work (IOGP Report 642).

Nazaruk, M. (2023). Learning from Normal Work: How to proactively reduce risk when nothing goes wrong. Professional Safety, 68(11), 14–21.

Siegel, K. (2015). Von SvZ über GMA zu HWD: Weiterentwickeln und Verbreiten des MTM-Gedankens und der Methoden. In P. Kuhlang (Hrsg.), Engineering lernförderlicher industrieller Arbeitssysteme (S. 15–22). Ergonomie Verlag.

Winter, C., Ostermeier, M., Unger, H. & Mühlbradt, T. (2021). Arbeitsnahes Lernen – ein Leitfaden zur praktischen Anwendung. In P. Kuhlang (Hrsg.), MTM-Schriften Industrial Engineering (Ausgabe 15). MTM ASSOCIATION e. V.

Autoren

Prof. Dr. Thomas Mühlbradt & Dr. Helga Unger

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Gefördert durch:

Dieses Projekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt

Kofinanziert von der Europäischen Union