Matthias Ballod

Erfahrungswissen nutzen lernen: In fünf Schritten zum Erfolg

Kurz gefasst:

- Erfahrungswissen ist unser individueller Schatz. Von ihm zu profitieren heißt, ihn sich selbst und anderen zugänglich zu machen. Voraussetzungen sind, eine …
- … Wissenskultur, in der offene Lernszenarien zur Verfügung stehen, die es dem Einzelnen ermöglichen, sich gezielt weiter zu entwickeln.
- … Kommunikationskultur, welche Raum und Anlässe schafft sowohl für informelle, persönliche Gespräche als auch für gezielten, moderierten Erfahrungsaustausch.
- … Fehlerkultur, die es jedem ermöglicht, Neues auszuprobieren und damit auch aus Fehlern zu lernen.
- … Führungskultur, in der der Einzelne Verantwortung abgibt und annimmt, als Basis eines wertschätzenden Miteinanders.

Der Begriff „Individuum" kommt aus dem Lateinischen und meint eben genau dies: „das Unteilbare, nicht zu (Zer)Teilende". [1] Erfahrungswissen ist daher nicht bloß implizites Wissen, sondern einzigartiges Wissen – ein exklusives und persönliches Alleinstellungsmerkmal. Erfahrungen basieren auf individuellen Erlebnissen und Begebenheiten, die wir bewerten und interpretieren; im Guten wie im Schlechten. Erfahrungswissen ist die Summe und das Ergebnis vielfältiger Selbstbildungsprozesse. Es ist demnach eine Melange aus deklarativem, prozeduralem und insbesondere auch aus (bildlichem) Wissen unserer Erinnerung. [2] Zusammengenommen bilden sie die Quelle unseres Denkens, Handelns und Fühlens im Alltag, im Privaten und im Beruf.

Erfahrungswissen nützt uns in vielfältiger Weise: Beim

- Erfassen von Situationen,
- Erschließen von Zusammenhängen,
- Abrufen von Handlungsmustern,
- Treffen von Entscheidungen,
- Bewerten von Lösungsoptionen,
- Behalten der Orientierung und
- Ausbilden von Routinen.

Klassische Management-Strategien oder Wissensmanagement-Tools sind daher kaum passend, Erfahrungswissen zu handhaben. Zunächst gilt es demnach zu prüfen, wann der Aufwand gerecht-

fertigt scheint, Maßnahmen zur gezielten und intentionalen Weitergabe von Erfahrungswissen zu ergreifen. Die Motive dafür können sehr unterschiedlich sein: demografischer Wandel der Mitarbeiterschaft, hohe Fluktuation in einzelnen Abteilungen, Sicherung von F&E-Wissen, Ideengewinnung für strategische Planungen (Standortbestimmung, Restrukturierung) oder die Prozessoptimierung (KVP, Schwachstellenanalyse, Kommunikationsoptimierung). Im Vorfeld ist es unerlässlich, den Faktor Wissen im Gesamtkontext einer Organisationsentwicklung zu erfassen. Hierzu müssen alle Akteure, Felder und Dimensionen mit einbezogen werden. [3]

Was aber sind die grundlegenden Erfolgskriterien beim Erfahrungsaustausch? Hierzu bedarf es einer multiperspektivischen Annäherung in fünf Schritten.

Schritt 1: Selbstbewusstsein entwickeln

„Erfahrungswissen nutzen lernen" heißt, den Wert von Erfahrungen als wesentlichen persönlichen Erfolgsfaktor anzuerkennen. Die psychologische Forschung der vergangenen Jahre belegt den großen Einfluss, den unser Unbewusstes, unsere Emotionen und unsere Intuition für unser gesamtes Handeln haben.

Aus Erfahrung wird man bekanntlich klug. Daher ist unsere Berufs-, Projekt-, Produkt- und Beratungserfahrung unser „Schatz". Sein Wert ist mit Kennzahlen oder monetär nicht taxierbar und wird zumeist doch unterschätzt. Ihn als groß und bereichernd zu erleben, ist der erste Schritt, ihn zugänglich und nutzbar zu machen:

- Über welches Erfahrungswissen verfüge ich eigentlich?
- Wann und wie nutze ich es bislang?
- Wo liegen meine Stärken?
- Was kann ich besonders gut?

Diese Fragen dienen zugleich der Bewusstwerdung (Awareness) und der Professionalisierung, denn sie bilden die Grundlage für selbstbewusstes und verantwortungsvolles Handeln.

Wann lohnen sich Maßnahmen zur Weitergabe von Erfahrungwissen?

	Dimension	Frage	Beispiel
I.	Intentionen	Warum?	Neukundenakquise
II.	Akteure	Wer?	Händler, Vertrieb, Marketing
III.	Inhalte	Was?	Produktwissen, Kundenwissen
IV.	Situationen	Wo und wann?	Dezentrale Einheiten / Strukturen
V.	Methoden (Techniken)	Wie?	Regionaltreffen, Moderation
VI.	Medien (Technologien)	Womit?	standardisierte Memos im Intranet

Dimensionen und Fragen – intendierte und organisierte Weitergabe von Erfahrungswissen

Schritt 2: Lernen fördern

„Erfahrungswissen nutzen lernen" bedeutet, im Unternehmen eine Lernkultur zu etablieren, die allen nützt. Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Weiterentwicklung werden heute von jedem Einzelnen eingefordert und erwartet. Ein Unternehmen entwickelt sich aber erst dann zur lernenden Organisation, wenn es seinen Mitarbeitern die notwendigen Ressourcen bereitstellt und lernförderliche Rahmenbedingungen schafft. Denn unsere so genannten (weil tautologisch) „individuellen Lernerfahrungen" sind immer geprägt vom Umfeld, in dem sie stattfinden (sollen). Sie sind dominiert von Angst und Druck oder von Offenheit und Toleranz.

Ein positives Lernklima entsteht nur dort, wo Achtung und Respekt zu einem wertschätzenden Miteinander beitragen. Wie, was und warum wir lernen, ist hingegen ganz unterschiedlich motiviert und zudem variantenreich: Wir lernen durch ergebnisoffenes Ausprobieren und Experimentieren (z.B. Trial and Error), durch handelnde Tätigkeiten (Learning by Doing, Learning on the Job), durch Nachahmen bzw. Lernen am Modell (Best Practice) oder auch indem wir angeleitet werden (Lehrer, Mentoren, Tutoren). Einen Königsweg zum Lernerfolg gibt es nicht, viele Irrwege hingegen schon.

Schritt 3: Erfahrungen weitergeben

„Erfahrungswissen nutzen lernen" heißt, sich Zeit nehmen, um Erfahrungen gezielt weiterzugeben und zu vermitteln. Seit jeher hat sich die Idee bewährt, Erfahrungen von Generation zu Generation zu tradieren. Deren lange etablierten Formen wurden im Arbeitsleben der Taktung von Produktzyklen und dem Diktat der Produktivitätssteigerung unterworfen. Nicht nur zeitliche Puffer bei der Schichtübergabe oder bei den Einarbeitungszeiten neuer Mitarbeiter werden gekürzt, sondern auch die Sorgfalt bei der Weitergabe von Erfahrungswissen wird geschliffen.

Unternehmen setzten Praktikanten als motivierte, billige Arbeitskräfte für vollwertige Tätigkeiten ein – beim Anlernen bzw. Unterrichten sparen sie dagegen an Zeit und Aufmerksamkeit. „Ins kalte Wasser werfen" konterkariert die Idee von Praktikum, Volontariat und Referendariat. Trainee-Programme, Tutoren und Mentoren sollten daher in Unternehmen eine feste Größe sein und als zentrales Instrument der Personalentwicklung der Weitergabe von Erfahrungswissen dienen.

Schritt 4: Fehler schätzen lernen

„Erfahrungswissen nutzen lernen" bedeutet auch, aus Fehlern lernen zu dürfen. Warum? Weil Rückschläge, Irrwege, Widerstände oder Hindernisse uns und unser Erfahrungswissen bereichern. Erst rückblickend bewerten wir ursprüngliche Handlungsoptionen als Fehler! Gerade aber die Fehlervermeidung in unserer Kultur und in Unternehmen wird zum Problem, wie Reinhard Sprenger konstatiert: „Die beste Fehler-Ver-

Psychologische Erfolgsfaktoren

- Wiederholungen zur Akzeptanzförderung
- Konsistenz der Inhalte
- Bewusstsein schaffen bei den Verantwortlichen und den Mitarbeitern!
- Motivation der Beteiligten?!
- persönlicher Nutzen muss erkennbar sein
- Beziehungsmanagement gezielt gestalten

Didaktische Erfolgsfaktoren

- Vorbildfunktion der Verantwortlichen
- Tandembildung / Überlappungen
- geeignete Plattformen / Infrastrukturen
- verbindliche Regelmäßigkeiten
- klare Regeln mit den Beteiligten vereinbaren
- WIMA-Kriterien (Kennzahlen, Anreize)
- Impulse (insbesondere zum Auftakt)

Erfolgskritische Faktoren beim Austausch von Erfahrungswissen [11]

meidungsstrategie ist die Vermeidung von Verantwortung. [...] (Das ISO-Diktat eines Dauerzwangs zum ruinösen Fehlervermeidungsverhalten erhebt das Ganze dann zur unternehmensprägenden Norm). Null-Fehler-Programme sind Null-Verantwortungsprogramme." [4]

Diese Defizitorientierung ist weder konstruktiv noch fortschrittlich. Fehlerlosigkeit konterkariert Innovationsfähigkeit. Noch einmal Sprenger: „Viele Unternehmen blockieren ihre Mitarbeiter gerade beim Umgang mit Fehlern durch eine paradoxe Programmierung. Die meisten Unternehmen bevorzugen eine Unternehmenskultur, die die Dimensionen ‚Sicherheit' und ‚Ordnung' ins Wappen hebt. Gleichzeitig aber schwellen die Unternehmensbotschaften nur so an vor Intrapreneurship, Innovation und unternehmerischem Handeln. Insgesamt erzeugt das ein höchst widersprüchliches Klima, das unausgesprochen so etwas wie ‚mutige Fehlerlosigkeit' oder ‚fehlerresistentes Unternehmertum' oder gar ein ‚risikoloses Risiko' fordert." [5]

Fehler sind nie absichtsvoll, sie passieren. Wir alle machen Fehler und sollten uns eine Chance zur Neubewertung geben. Etwa in dem Sinne, wie es von Tom Watson, dem Begründer von IBM, kolportiert wird: Er rief einen Jungmanager zu sich, „der gerade einen Verlust von zehn Millionen Dollar verursacht hatte, [...] und auf dessen Frage, ob er nun gefeuert werde, antwortete [er]: ‚Wie kommen Sie denn darauf, ich habe gerade zehn Millionen in Ihre Ausbildung investiert.'" [6]

Wem immer diese Anekdote zu unglaubwürdig, die Summe zu hoch erscheint, findet diese Weisheit vielleicht sympathischer: „Der Dumme macht immer denselben Fehler, der Kluge immer neue."

Schritt 4: Kommunikation ausbauen

„Erfahrungswissen nutzen lernen" bedeutet, den kommunikativen Austausch auf verschiedenster Ebene zu fördern. Insbesondere die informellen Anlässe und Formen sind einfach und wirkungsvoll: Kaffeeecken, Meeting-Points, gemeinsame Essens- bzw. Pausenzeiten, Jour Fixe, Zeit für Flurgespräche oder Freizeitaktivitäten. Die Häufigkeit der Zusammenkünfte spielt dabei kaum eine, die Qualität des gemeinsamen Erlebens und das Zeitnehmen dafür eine umso größere Rolle.

Neben den informellen können auch gezielt intentionale, organisierte Anlässe und Formen zum Erfahrungs(wissens)austausch genutzt werden. Standardisierte Formen (Dokumentationen, Memos) sind für diesen Zweck kaum geeignet. Die Dokumentation von Erfahrungswissen, zum Beispiel in Form von Orga-Handbüchern oder Projektbeschreibungen, ist wenig flexibel. Derlei Statusbeschreibungen fördern kein „Lernen aus Erfahrung". Stattdessen blähen sie die interne Bürokratie- und Kontrollsysteme auf. Umgekehrt gilt: Wenn Dokumentationen schon angelegt werden, sind diese zu konsultieren, um die ewige Neuerfindung des Rades zu umgehen.

Motivierend wird der Erfahrungsaustausch durch emotionale Beteiligung, sodass sich offene, kollaborative Formen (z.B. Wikis, Foren, Chats, Blogs) viel besser eignen, als starre, unpersönliche. Die neuen medialen Formate sind dabei aber nicht zwangsläufig von Vorteil, sondern die Kommunikationsgewohnheiten der beteiligten Zielgruppen sind entscheidend. Das zentrale Gelingenskriterium ist der Grad der sozialen Interaktion, sodass psychologische und didaktische Anreize die Auswahl des geeigneten Mediums bestimmen sollten.

Zur Vermittlung von Erfahrungswissen sind die mündlichen Formen den schriftlichen immer vorzuziehen. Denn: Kommunikationswissenschaftlich gelten alle schriftkonstituierten Variationen als eher distanziert, während hingegen alle Formen von Mündlichkeit Nähe und Kontakt stiften. Beides ist der Erfahrungsweitergabe unerlässlich. Erfahrungen tauschen wir alle – nach wie vor – am liebsten im persönlichen Gespräch aus. Gleiches gilt fürs Lernen, das uns in einer sozialen Interaktion eingebunden am leichtesten fällt. [7]

So gesehen bieten moderierte thematische Workshops eine optimale Plattform zum Erfahrungsaustausch. Dieses Forum schafft Raum, Themen in geleiteter oder teilautonomer Weise zu besprechen und diskursiv zu klären. Der Moderator sorgt für einen zielorientierten Verlauf. Er übernimmt für die Gruppe eine orientierende, keine lenkende oder leitende Rolle. Er stößt Diskussionen an, weist auf Probleme hin und setzt Moderations-, Frage- und Kreativitätstechniken gezielt und passend ein. Das Set an Möglichkeiten ist breit, vielfältig und gut bewährt; wie z.B.

- Brainstorming,
- Brainwriting,
- Clustering,
- Prozess- bzw. Mind-Mapping,
- 6-3-5-Methode,
- Storytelling u.a.m. [8]

Da alles Erfahrungswissen in den Teilnehmern „schlummert", kommt dem Moderator die Aufgabe zu, aus der Palette an Gesprächs-, Arbeits- und Gruppen-Techniken, diejenigen Verfahren auszuwählen und anzuwenden, die den Prozess der Gruppe zur Bergung

der Erfahrungsschätze im Hinblick auf die zuvor vereinbarte Aufgabenstellung bzw. das jeweilige Thema adäquat voranbringen.

Schritt 5: Erfahrungswissen anderer nutzen

„Erfahrungswissen nutzen lernen" bedeutet nicht zuletzt, von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Dies setzt ein Menschenbild und eine Führungskultur voraus, die geprägt sind von Vertrauen, Achtung und Wertschätzung. Notwendigerweise sind offene, diskursive Elemente der Führung dann wichtiger als Kontrolle. Zum Ausdruck kommt Wertschätzung, indem ich zuhöre, (echte!) Verantwortung übertrage, mir Zeit nehme und alle die gleiche Chance erhalten, ihre Stärken und Erfahrungen optimal einzusetzen. Dies gilt gerade dann und dort, wo die Fähigkeiten anderer mein Wissen, meine Kompetenz, meine Erfahrung überschreiten. Es geht nicht darum, was Mitarbeiter nicht können, sondern darum, was sie können. Dort bringen sie ihre Fähigkeiten und Potenziale optimal zur Geltung.

Führung braucht Reife, tituliert Sprenger. Und was könnte Reife im Sinne eines positiven Unternehmensumfelds anderes bedeuten, als Erfahrungswissen sinnvoll einzusetzen und weiterzugeben, denn Erfahrung wächst mit zunehmendem Alter. Mag die Jugend flexibel und dynamisch voranstürmen, so meistern Ältere hohe Komplexitätsanforderungen souverän, schätzen sich selbst realistischer ein, besitzen größere Handlungsökonomie und einen ausgeprägten Sinn fürs Machbare. [9]

Die Balance finden zwischen Tradition und Innovation

„Erfahrung nutzen lernen" bedeutet daher immer auch sein eigenes Tun zu hinterfragen. Nur zu leicht wird aus Erfahrung Routine, aus Routine Gewohnheit und aus Gewohnheit Stillstand. Unsere Veränderungsbereitschaft kann nur so lange bestehen, wie wir bereit sind, uns weiterzuentwickeln und von anderen zu lernen. Wann aber sind wir dazu bereit, lieb Gewonnenes zu überprüfen? Dann, wenn wir erkennen, dass wir uns ohnehin ständig verändern. Zwar empfinden wir uns introspektiv als konsistent, aber bei genauer Sicht sind unsere Einschätzungen und Entscheidungen viel weniger stabil als wir annehmen. Der permanente, schleichende Wandel vollzieht sich in uns, aber auch bei allen Personen unseres Umfelds, im Unternehmen, der Umwelt, überall.

„Nicht nur strukturell waren und sind wir alles andere als stabil. Unsere Gedanken, unser Wissen, unsere Emotionen – alles ändert sich von Augenblick zu Augenblick. Glaubt man der Gehirnforschung, dann strukturiert sich das Gehirn im Millisekundentakt immer wieder um. Nennen wir den Namen einer Person, die wir zu kennen glauben, dann ist dies paradox. Der Name, die Anschrift, das Alter und der Familienstand dienen uns dazu, etwas absolut Instabiles, sich ständig Änderndes mit einer Struktur zu versehen, die den Anschein von Stabilität vermittelt." [10]

Wir selbst sind permanent bemüht, aus unseren Erfahrungen zu lernen, um sie optimal für uns zu nutzen. Unternehmensweite Leitbilder, Visionen, Verhaltensmaßregeln haben dann bloße Orientierungsfunktion, da tatsächliche Verhaltens- und Einstellungsänderungen nur in und durch uns beginnen. Unser implizites, persönliches Erfahrungswissen kommt für andere durch unser Verhalten zum Ausdruck. Im Idealfall wird dieses von ihnen als „annehmbar" geschätzt und übernommen. Das passiert jedoch nur dann, wenn auch wir bereit sind, von anderen zu lernen; was nicht bedeutet, andere zu imitieren. Erfahrungswissen wirkt am besten, wenn wir Vorbild sind, mit Überzeugung, Engagement, Integrität und Authentizität.

Literatur:

[1] DUDEN (2001): Deutsches Universalwörterbuch. Mannheim u.a. (Dudenverlag). 826

[2] Zu den verschiedenen Wissensformen siehe: Pöppel, E. (2002): Was ist Wissen? URL: http://www.uni-koeln.de/uni/aktuell_rede_ws0102_02.html

[3] Ballod, M. (2007): Der Faktor Wissen im Business-Process-Management. In: Zeitschrift: wissensmanagement (Heft 2). 38 – 39

[4], [5], [6] Sprenger, R. K. (2007): Das Prinzip Selbstverantwortung. Frankfurt; New York (Campus); S. 192ff.; 197f.

[7] Ballod, M. (2007): Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bielefeld (Bertelsmann)

[8] siehe hierzu z.B.: Hormuth, J. (2008): Erfahrungen sammeln – implizites Wissen aktivieren. In: Zeitschrift: wissensmanagement (Heft 7). 10 – 12

[9] Sprenger, R. K. (2008): Gut aufgestellt. Frankfurt; New York (Campus). S. 76ff.

[10] Wüthrich, H. A.; Osmetz, D.; Kaduk, S. (2006): Musterbrecher. Wiesbaden (Gabler); S. 39.

[11] Die in der Tabelle aufgeführten Aspekte geben die Teilnehmerbeiträge des Workshops „Erfahrungswissen nutzen lernen" von den 4. Wissensmanagement-Tagen am 19.11.2008 in Stuttgart wieder.

Der Autor:

Dr. Matthias Ballod hat über Texttechnologien promoviert und sich mit dem Thema „Wissenstransfer und Wissenstransformation" an der Universität Köln habilitiert. Er vertritt zur Zeit an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg eine Professur für Fachdidaktik (Germanistik). Als Unternehmensberater ist er auf Wissensmanagement, Unternehmenskommunikation und Prozessoptimierung spezialisiert. Informationskompetenz, Informationsökonomie und Arbeitsorganisation bilden inhaltliche Schwerpunkte im Training und der Weiterbildung; u.a. an der A&O-Akademie (Pirmasens).

ballod@wissensmanagement.net