

Wie die Weitergabe von Erfahrungswissen möglich ist

Klemens Keindl

Core Business Development GmbH
Mahlsdorferstraße 39-40
keindl@cbd-berlin.de

Abstract: Experten wissen nicht nur *was* in ihrem Wissensgebiet geschieht oder zu tun ist. Sie wissen vor allem *wie* man etwas macht, kennen also die Details von Prozessen, und nicht zuletzt *warum*, welche Vorgehensweisen wann erfolgreich sind. Bleibt man bei diesen drei Kategorien für Wissen, dem *Know-what*, *Know-how* und *Know-why*, erkennt man schnell, dass die Herausforderungen der Weitergabe von Wissen darin liegen, alle drei Perspektiven auf ein Wissensgebiet, auf Aufgaben, zu vermitteln und nicht nur beim groben *Was* stehen zu bleiben. Ein „Wissensempfänger“, bspw. der Nachfolger eines ausscheidenden Experten, muss also einem logischen Pfad folgen können, von der Übersicht, was zu tun ist, zum „Wie“ der Realisierung dieser Aufgaben in einem konkreten Kontext, und dem „Warum“, den Gründen wieso bestimmte Vorgehensweisen unter welchen Rahmenbedingungen mehr oder weniger erfolgsversprechend sein können. Zur Realisierung der anspruchsvollen Aufgabe des Vermittelns von Erfahrungswissen werden im Folgenden Methoden und praktische Erfahrungen bei ihrem Einsatz in KMU beschrieben.

1 Dringlichkeit und Verständnis der Weitergabe von Erfahrungswissen

Unternehmen und öffentliche Institutionen stehen vielfach aufgrund der demografischen Entwicklungen, der zunehmenden Fluktuation der Belegschaft und häufig auch einer Arbeitsverdichtung und Spezialisierung einzelner Mitarbeiter vor der Herausforderung, eine Wissensweitergabe zu organisieren, um die Einarbeitung nachrückender Fach- und Führungskräfte zu optimieren oder Erfahrungen zwischen Projektteams, Standorten etc. zu transferieren. Bei der ersten repräsentativen Befragung von KMU in Deutschland verneinten 53,1 Prozent der befragten Unternehmen Maßnahmen zur Bewahrung von Wissen ausscheidender Mitarbeiter zu haben. Nur auf 43,4 Prozent traf dies „eher“ oder „voll und ganz zu“ [Pa06]. Doch selbst bei den hierbei aktiven Unternehmen darf bezweifelt werden, dass elaborierte Instrumente eingesetzt werden, um auch Erfahrungswissen zu sichern. Stattdessen bestätigen Gespräche mit Unternehmen, dass die (Hoffnung auf) Weitergabe von Wissen beim Stellenwechsel meist lediglich über die

Ablage von Dateien organisiert wird. Für einen Transfer von Erfahrungswissen ist dies völlig unzulänglich.

Erfahrungswissen hat meinem Verständnis nach einen komplexen Aufbau, der die (oben angesprochenen) vielfachen Faktoren (was, wie, warum) miteinander innerhalb eines Kontextes und nach konkreten Zielen in eine sinnhafte Verbindung bringen muss. Die Begriffe Know-what, Know-how und Know-why haben sich dabei als praxistaugliche Veranschaulichung wichtiger wissenschaftlicher Erkenntnisse erwiesen, die in erprobte Methoden eingeflossen sind (siehe Tabelle 1).

| Wissenschaftlicher Hintergrund | Praxisorientierte Fragestellung für die Weitergabe von Erfahrungswissen | Methoden-Beispiel |
|--|--|--|
| Wissen ist eine personen- oder systemspezifische Konstruktion ¹ | Warum (Know-why) hat ein Experte / Erfahrungsträger bestimmte Vorgehensweisen (Know-how) und Einschätzungen zu Erfolgsfaktoren und Barrieren entwickelt? | erfahrungsorientierte Wissenslandkarte und Wissensbaum: Visualisierung der persönlichen Herangehensweisen an Aufgaben |
| Wissen als Prozess verstehen ² anstelle lediglich statischer Wissensobjekte (Know-what) | Wie (Know-how) geht der Experte / Erfahrungsträger Schritt für Schritt vor? | Mündliche Erfahrungsberichte: zu gelungenen oder misslungenen Projekten etc. gemeinsam durchgehen |
| Wissensaustausch als Dialog anstelle von Diskussionen ³ | Beidseitiger, wertschätzender Wissensaustausch statt einseitiger Wissensweitergabe: Wie kann Erfahrungswissen nachvollziehbar und annehmbar statt belehrend vermittelt werden? | Feedbackorientierter Wissensdialog: zum gemeinsamen Verständnis des Erfahrungswissens und für Schlussfolgerungen zur weiteren Arbeit |

Tabelle 1: Kurz-Überblick zu wissenschaftlichen Erkenntnissen und daraus weiterentwickelten Methoden des Austauschs von Erfahrungswissen

¹ vgl. systemisches Wissensmanagement [Wi98], Erkenntnisse aus der Hirnforschung [Ro03] oder Konzepte der Skripts in Lerntheorien und Wissensmanagement z.B. [RV06] [So01]

² vgl. Polanyis „process of knowing“ 1987 oder das Konzept des Knowing [Ni03]

³ vgl. [Bo99] oder [Se00]

2 Methoden und Erfahrungen beim Austausch von Erfahrungswissen

Im Folgenden werden exemplarisch drei Methoden und Erfahrungen beim Einsatz in KMU vorgestellt, die die Weitergabe von Erfahrungswissen unterstützen: die erfahrungsorientierte Wissenslandkarte, der Wissensbaum, die Erfahrungsberichte und darin integriert das Prinzip des feedbackorientierten Wissensdialogs. Dabei wird die Situation des Wissensaustauschs zwischen Ausscheidenden und Nachfolgern beschrieben. Die Methoden können aber sehr gut auch für den Wissensaustausch zwischen Projektteams, Abteilungen oder Standorten genutzt werden.

Alle Methoden wurden in ihrer ursprünglichen Form von verschiedenen Personen entwickelt. Der Autor hat sie im Rahmen von Forschungs-⁴ [SSP04] und Beratungsprojekten weiterentwickeln können, um sie für die oben beschriebenen Herausforderung der Weitergabe von Erfahrungswissen nutzbar zu machen.

2.1 Die Wissenslandkarte – durchs Treppenhaus zum Erfahrungswissen

Erfahrungswissen wird meist im Bereich des impliziten oder persönlichen Wissens angesiedelt. Viele Elemente von Erfahrungen lassen sich aber gut erzählen. Um die damit verbundenen Erkenntnisse zu visualisieren und eine Übersicht über Aufgaben (Know-what) und Gründe für Vorgehensweisen (die oft ins implizite Wissen eingesickert sind) zu erstellen, hat sich eine vorstrukturierte Wissenslandkarte bewährt. Sie unterstützt einen Erfahrungsträger von den expliziten nach und nach zu den damit verbundenen impliziten Erfahrungswerten zu gelangen. Dabei wird ein Erfahrungsträger durch einen Dialogbegleiter (wissensorientiertes Moderieren) beim „Herauskitzeln“ von Erfahrungswissen unterstützt, bspw. durch das Angebot von Metaphern und das Stellen von Schlüsselfragen.

Das Erstellen der Wissenslandkarte hat mehrere Ziele:

- implizites Erfahrungswissen wird bewusst
- der Erfahrungsträger bekommt Selbstvertrauen, er merkt, was er Wichtiges zu erzählen hat
- der Überblick bietet die Möglichkeit, Prioritäten zu setzen, was vorrangig vermittelt werden soll
- ein Wissensnehmer, bspw. ein Nachfolger, wird strukturiert in ein Aufgaben- bzw. Wissensfeld eingeführt und erkennt rasch Zusammenhänge

⁴ Projekt Inno-how beim deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung; Projekt METORA beim deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

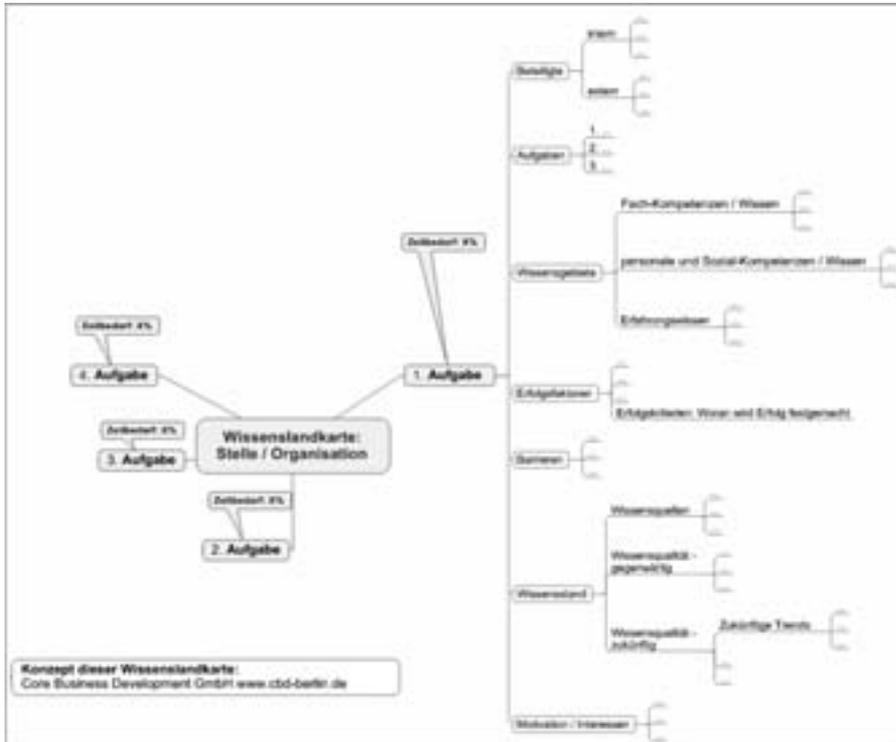


Abb. 1: Struktur einer auf Erfahrungswissen orientierten Wissenslandkarte

Der Erfahrungsträger steigt bei der Erstellung der Wissenslandkarte bildlich von den transparenten und bekannten Geschoßen seiner Aufgabengebiete über angebotene Stufen zum weniger einsichtigen Fundament herab, in denen die Gründe (Know-why) für die Art seines Vorgehens in den gut „sichtbaren“ Obergeschossen liegen (siehe Abb.1).

Praxiserfahrungen beim Einsatz der Wissenslandkarte:

- Bei der Erstellung der Wissenslandkarte sollen nur Stichwörter und kurze prägnante Aussagen notiert werden. Ziel ist nicht, alles Wissen aufzuschreiben, sondern Stichworte für den nachfolgenden Dialog zur Wissenslandkarte mit dem Wissensnehmer festzuhalten.
- Nach der Erstellung einer Wissenslandkarte ist eine Rückmeldung dieses Ergebnisses an den Vorgesetzten sehr fruchtbar. Mit diesem müssen die Prioritäten abgestimmt werden. Oft wartet ein Vorgesetzter darauf, bestimmte Veränderungen erst mit einem neuen Mitarbeiter umzusetzen. Nun kann er in Abstimmung mit dem Ausscheidenden gleich die Einarbeitung eines Nachfolgers zur Schwerpunktsetzung nutzen.
- Um einem einseitigen Lehrer-Schüler-Verhältnis entgegen zu wirken, sollte auch der Nachfolger die Wissenslandkarte erhalten und angeben, welche

Wissensfelder und welche kurz notierten Aussagen des Ausscheidenden er thematisieren und priorisieren möchte.

- Die Wissenslandkarte dient zunächst dem Ausscheidenden zur Aufbereitung seines Wissens und der Schwerpunktsetzung. Danach kommt es darauf an, die Wissenslandkarte dem Nachfolger als sein Werkzeug zur Einarbeitung zu übergeben. Im Idealfall entwickelt er daraus einen Leitfaden für seine Aufgaben, der auch später noch kontinuierlich weiterentwickelt werden kann..

2.2 Der Wissensbaum: Erfahrungswissen als persönliche Perspektive

Auch mit Hilfe des Wissensbaums [Wi04] [A107] ist es möglich, die Aufgaben nicht nur anzugeben (als know-what-I'm-doing), sondern auch das *Wie* (Know-how) und die Gründe (Know-why) für das Vorgehen verständlich zu machen. Durch den Wissensbaum werden dazu die Zusammenhänge herausarbeitet, die von vergangenen Erfahrungen bzw. dem Wissenserwerb (Aus- und Weiterbildung, Berufsstationen, prägende Ereignisse etc.) als Wurzeln des persönlichen Wissensbaums zu den Kern-Kompetenzen in den Stamm des Wissensbaums führen.

In einem feedbackorientierten Wissensdialog zwischen einem Ausscheidenden und einem Nachfolger können damit die Gründe (Know-why) für Vorgehensweisen (Know-how) in den heutige Aufgabenfeldern (Know-what), als Baumkrone visualisiert, vermittelt werden (Abb. 2). Dabei wird - stärker als bei der Wissenslandkarte - deutlich, dass nicht alleine vermeintlich objektives Wissen Grundlage des Handels ist, sondern auch viele persönliche Erfahrungen. Sie haben neben (Erfahrungs-)wissen auch zu Werten, Einstellungen, mentalen Modellen und Emotionen geführt, die das Herangehen an eine Aufgabe mitprägen. Damit gelingt es, Wissen nicht als isolierte Größe zu betrachten, sondern das Arbeitshandeln des Experten als Menschen ganzheitlich nachvollziehbar zu machen.

Erfahrungen bei einem solchen Einsatz des Wissensbaums zeigen, dass dieser ausscheidenden Mitarbeitern durch Rückblick und Reflexion der Berufslaufbahn außerdem hilft, den mentalen Abschied von der Arbeit anzunehmen. Durch die Erstellung eines Wissensbaums wird oft erst der Boden für einen darauffolgenden Wissensdialog zum Erfahrungswissen mit einem Nachfolger bereitet, bspw. indem dem Ausscheidenden klar wird, was er an einen Nachfolger vermitteln möchte, was sein „Erbe“ ist.



Abb. 2. Der Wissensbaum

Auf der anderen Seite setzt diese Methode ein hohes Maß an Vertrauen und Bereitschaft zu einem Dialog über persönliche Erfahrungen, Werte und Denkweisen voraus. Das ist weder unaufwändig noch immer möglich. Der Einsatz des Wissensbaums lohnt aber immer dann, wenn er den Ausscheidenden für den Wissensaustausch öffnen soll und / oder die persönliche Perspektive und das erfahrungsbasierte Herangehen eines Experten besonders im Mittelpunkt stehen. Wie persönlich der Wissensbaum wird, ob bspw. auch private Erfahrungen, die das Arbeitshandeln prägten, berichtet werden, hängt ganz vom Ausscheidenden ab. Ein Dialogbegleiter sollte zwar nach prägenden Erfahrungen fragen, die Einfluss auf das Vorgehen bei der Arbeit haben, aber die unterschiedlichen Grenzen verschiedener Erfahrungsträger akzeptieren.

Oft ist es sinnvoll, nach der Erstellung von Wurzeln und Stamm für die Baumkrone zur Darstellungsform der Wissenslandkarte zu wechseln. Wurzeln und Stamm haben den Ausscheidenden geöffnet und den Fokus auf die persönliche Herangehensweise geschärft. Nun können die aktuellen Aufgaben und Herausforderungen der Arbeit detailliert und präzise formuliert in der Wissenslandkarte erfasst werden.

Ein feedbackorientierter Dialog mit einem Ausscheidenden zu den Erkenntnissen des Wissensbaumes wurde von seinem Nachfolger folgendermaßen kommentiert:

„Ich muss mich messen an dem wie Herr K [Ausscheidender] geworden ist, und wie er die Aufgaben erfüllt. Ich muss sehen, zu welchen Aufgaben bin ich überhaupt in der Lage. Das ist etwas, was ich für mich selbst herunter brechen muss. Ich kann und werde nicht versuchen, Herrn K zu kopieren.“

Aus dieser Aussage wird deutlich, dass im Dialog nach der Erstellung des Wissensbaums versucht wird, Erfahrungswissen beider Akteure gemeinsam „herunterzuberechnen“ auf die zukünftigen Aufgaben des Nachfolgers – so wie er es für sich umsetzen kann. Dazu kann es hilfreich sein, auch einen Wissensbaum mit dem Nachfolger zu erstellen. Beim Dialog können die beiden Visualisierungen dann gegenüber gestellt werden. Das ist dann sinnvoll, wenn gerade Unterschiede hervorgehoben werden sollen, um dem Nachfolger seine eigene Perspektive bewusst zu machen und ihn für eine andere zu öffnen.

2.3 Erfahrungsberichte – Story-Telling mit direkter Hörer-Analyse:

Der feedbackorientierte Wissensdialog, der auch nach der Erstellung von Wissenslandkarte und Wissensbaum eingesetzt wird, um die visualisierten Inhalte mit einem Nachfolger zu verarbeiten / zu re-konstruieren, soll nun in der Methode „Wissensaustausch durch Erfahrungsberichte“ verdeutlicht werden. Bei dieser aus Story-Telling-Ansätzen [KR97] [De01] entwickelten Methode [KS05] berichtet ein Experte, der Ausscheidende, mündlich von einer Erfahrung, die davor bspw. im Rahmen der Wissenslandkarte oder des Wissensbaums als besonders wertvoll für den Nachfolger identifizierte wurde.

Beim Ablauf dieser Methode, der in Abb. 3 zusammengefasst ist, liegt der Clou. in der eigenen Konstruktion von Schlussfolgerungen durch den Nachfolger. Dadurch wird vermieden, dass Erfahrungen des Ausscheidenden im Gespräch einfach bestätigt oder mit einem zustimmenden Nicken zur Kenntnis genommen werden. Stattdessen wird der Nachfolger (Schritt 3 in Abb. 3) nach der geschilderten Erfahrung gefragt, welche (generalisierbaren) Erfolgsfaktoren und Barrieren er erkennen konnte. Dieses Feedback an den Erzähler hilft diesem, im weiteren Dialog zu erkennen, was er ggf. noch anders oder detaillierter verständlich machen muss, wenn er Erfahrungswissen vermitteln will, dass nicht problemlos verbalisierbar ist.

Damit sich nach dem Erfahrungsbericht (2.) und dem ersten Feedback des Nachfolgers (3.) ein intensiver Dialog entwickelt, ist es wichtig, dass der Ausscheidende zunächst im Erfahrungsbericht seine eigenen Schlussfolgerungen noch nicht nennt. Damit baut er Spannung auf: Er beschreibt das Vorgehen, aber deutet noch nicht genau auf die dabei entscheidenden Fettnäpfchen und Stolpersteine oder Erfolgsfaktoren und innovativen Vorgehensweisen hin. Der Nachfolger soll hier Detektivarbeit leisten und selbst herausfinden, wo die Knackpunkte liegen. Der feedbackorientierte Dialog startet so mit zumindest etwas unterschiedlichen Wahrnehmungen. Daran kann sich die Identifikation von Erfahrungswissen / wichtigen Einsichten entzünden. Auch dem Ausscheidenden hilft dies, vermeintlich Selbstverständliches wieder ins Bewusstsein zu rufen und explizieren zu können.

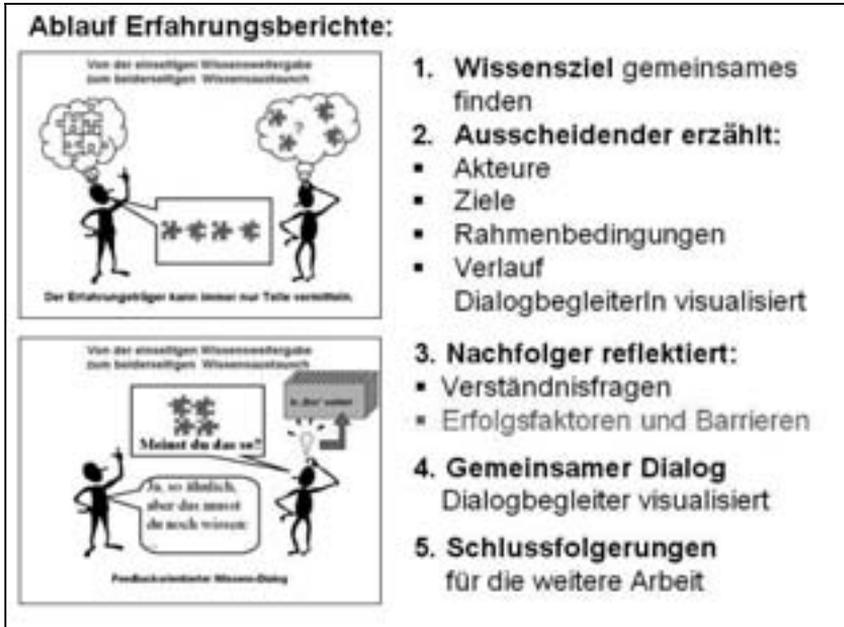


Abb. 3. Ablaufschema eines Erfahrungsberichtes

Der Dialogbegleiter muss dabei darauf achten, dass die Akteure immer am Wissensziel orientiert bleiben. Geht es bspw. darum, Erfahrungswissen zum Zeitmanagement in Projekten zu vermitteln (Wissensziel: Zeitmanagement besser beherrschen), muss er darauf achten, dass im Dialog nicht andere Aspekte der Projektarbeit dominieren. Die Einigung auf das Wissensziel ist deshalb sehr wichtig wenn man fokussieren will, um den Wissensaustausch zu strukturieren.

Die Erarbeitung von Schlussfolgerungen am Ende helfen, die gewonnen Erkenntnisse in konkrete Handlungsimpulse für den Nachfolger umzusetzen und die Ergebnisse tatsächlich zu verankern.

3 Schlussfolgerungen aus diesen Erfahrungen

Der hier kurz dargestellte Ansatz und die skizzierten Methoden nehmen Erfahrungswissen als personengebundenen oder persönlichen Wissensschatz ernst. Sie zeigen, dass keine unmittelbare Übertragung dieses Wissens möglich ist. Durch die Visualisierungen und anschließende Wissensdialoge entstehen aber intensive Anregungen für einen Nachfolger, der nicht nur passiver und einseitiger Wissens-Nehmer sein soll. Stattdessen unterstützen sie den Nachfolger, sowohl öffentliches (explizites Wissen) als auch persönliches (implizites) Erfahrungswissen über seine Sicht und Herangehensweisen an Aufgaben aufzubauen. Für KMU haben sich dieses Methoden als gut geeignet erwiesen, da sie ohne großen Aufwand auf verschiedene Weisen kombinierbar und auch unabhängig von großen Softwareanschaffungen einsetzbar sind. Der Aufwand lässt sich

im Verlauf gut steuern, weil oft nach Erstellung einer Wissenslandkarte schnell erkennbar wird, wie viel Wissensfelder und Themen wie vermittelt werden sollen. Core Business Development GmbH setzt dieses Vorgehen seit vielen Jahren in Unternehmen aller Größen, aber auch der öffentlichen Verwaltung ein.

Bei allen Methoden und den vorbereitenden Aktivitäten um diese herum ist der Dialogbegleiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Er hat folgende Aufgaben:

- Anders als ein Moderator bietet er oft Formulierungen oder Metaphern an, um die Explizierung und Präzisierung von Erfahrungswissen zu unterstützen.
- Er hält den beiseitigen Dialog in Gang, indem er verhindert, dass ein Wissensgeber allein spricht.
- Der Dialogbegleiter stellt sicher, dass das Wissen auch ankommt: Da Wissen vom „Empfänger“ nach eigenem Verständnis rekonstruiert werden muss, sind die ständigen Feedback-Fragen an den Nachfolger im gesamten Dialog entscheidend: „Welche Themenfelder würden Sie gerne besprechen?“, „Was waren Ihrer Ansicht nach die Erfolgsfaktoren bei diesem Vorgehen des Ausscheidenden?“, „Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie für Ihr Vorgehen aus dieser Erfahrung des Ausscheidenden?“ etc.
- Er stellt bewusst auch die Fragen, die ein Nachfolger oft nicht zu stellen wagt und er sichert eine nachhaltig nutzbare Dokumentation.
- Der Dialogbegleiter achtet auf die Wertschätzung zwischen den Akteuren und fordert das Engagement des Vorgesetzten ein, damit die Wertschätzung und Wissensweitergabe als Führungsaufgabe verstanden wird, die nicht an den Dialogbegleiter abgegeben werden kann.

Literaturverzeichnis:

- [Bo99] Bohm, D. (1999): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart
- [De01] Denning, S. (2001): The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations. Boston
- [KS05] Keindl, K. /Stieler-Lorenz, B. (2005): „Vom Erfahrungswissen zum Handeln“, in: Reinmann (Hrsg.): Wissen erzählbar machen. Lengerich
- [KR97] Kleiner, A./ Roth, G. (1997): Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action. MIT Center for Organizational Learning
- [Ni03] Nicolini, D. et.al. (Hrsg.) (2003): Knowing in Organizations: a practice-based approach. London

- [Pa06] Pawlowsky, P. et.al. (2006): Wissen als Wettbewerbsvorteil in KMU. FOKUS prints 09/06. Lehrstuhl "Personal und Führung", TU Chemnitz. URL: http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/prints/fokus_prints_09-06.pdf
- [Po85] Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt
- [RV06] Reinmann, G.; Vohle, F. (2006): Erzählen und Zuhören in Organisationen. In: Personalführung, 70-80
- [Ro03] Roth, G. (2003): Fühlen, Denken, Handeln: Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. F/M
- [SSP04] Schnauffer, H.-G., Stieler-Lorenz, B.; Peters, S. (2004): Wissen vernetzen. Wissensmanagement in der Produktentwicklung. Berlin u.a.: Springer
- [Se00] Senge P. et.al. (2000) : Das Fieldbook zur 5ten Disziplin. Stuttgart
- [So01] Soukup, C. (2001): Wissensmanagement. Wissen zwischen Steuern und Selbstorganisation. Wiesbaden
- [Al07] Alms, K. et.al. (2007): Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern, in: zfo – Zeitschrift Führung und Organisation , 76. Jg., Heft 2, S. 85 – 91
- [Wi98] Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart
- [Wi04] Willke H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg