

Der Wert des Erfahrungswissens

Ruedi Winkler

Einleitung

Im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung und dem starken Trend zu einer wissensbasierten Wirtschaft wird der Wert des Erfahrungswissens zum schnell einmal unterschätzt. Bei einer oberflächlichen Betrachtung kann durchaus der Eindruck entstehen, dass der schnelle Wandel und die starke Zunahme neuen Wissens zu einer Abnahme der Bedeutung des Erfahrungswissens führen müsse. Vielleicht liegt dieser schnelle Schluss auch darin begründet, dass Erfahrungswissen oft als vergangenheitsbezogen und als für die Zukunft von wenig Bedeutung empfunden wird.

Hochentwickelte Form des Handlungswissens

Hans-Eberhard Plath¹ beschreibt Erfahrungswissen kurz und bündig als „eine hochentwickelte Form des Handlungswissens“. Erfahrungswissen baut auf verschiedenen Arten des Wissens und des Lernens auf. Der Erwerb des theoretischen Wissens durch formelles und informelles Lernen bildet meist die Grundlage. Beim praktischen Handeln wird dieses Wissen auf seine Anwendbarkeit geprüft, vertieft und ergänzt und dadurch die Handlungskompetenz erhöht.

Komponenten des Erfahrungswissens

Erfahrungswissen baut auf explizitem und implizitem Wissen auf (vgl. Abb. 1). Das explizite Wissen ist verbalisierbar und mitteilbar, das implizite Wissen, das so genannte silent oder tacit knowledge, kann nicht einfach mündlich oder schriftlich weitergegeben werden. Das Gefühl „Gschpür“ für eine Maschine, eine Anlage, den Ablauf eines Prozesses oder das Zusammenspiel einer Menschengruppe ist entscheidend und das ist nur durch Erfahrung und Beobachtung zu erlangen.

Entscheidende Effekte

Erfahrungswissen wirkt sich insbesondere dort aus, wo es ums präzise Wahrnehmen, Einordnen und Umsetzen geht (vgl. wiederum Abb 1). Ungeachtet schneller Veränderungen bei Produkten, Dienstleistungen, Produktionsverfahren, Materialien und Organisationsformen bleibt oft erfolgsentscheidend ob z.B. Informationen adäquat aufbereitet und weitergegeben werden, ob Fähigkeiten von Mitarbeitenden und Wünsche der Kunden richtig eingeschätzt werden und der richtige Ton getroffen wird. Zudem verändern sich trotz aller Veränderungen die grundsätzlichen Verhaltensmuster der Menschen nur sehr langsam. Wer regelmässig Gelegenheit hat, frisch Ausgebildete in Situationen zu beobachten, in denen diese Faktoren eine Rolle spielen, der weiss wie wichtig für den Erfolg Erfahrungswissen ist.

¹ In Gerhard Kleinhenz (Hrsg.) (2002): IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 517-529

Bei Älteren grösser

Der Erwerb von Erfahrungswissen ist eine Frage der Zeit. Mit der Arbeitserfahrung nimmt dieses in der Regel zu. Es ist somit bei Älteren meist grösser als bei Jüngeren. In Zukunft wird der Anteil der Mitarbeitenden mit einem Schatz an Erfahrungswissen deshalb aufgrund der demografischen Entwicklung zu- und der Anteil der Jüngeren mit dem neuesten theoretischen Wissen abnehmen. Der Erfolgsfaktor Nummer eins für die Unternehmen wird deshalb sein, die grösstmöglichen Synergien zwischen diesen Arten des Wissens zu erlangen. Der Mangel an qualifizierten Fachkräften wird diese Bedeutung noch akzentuieren. Das Wissen hat aber die hervorstechende Eigenschaft, dass es in den Köpfen der Menschen ist, das Wissen allein nicht zu haben ist und dieses Wissen nur fruchtbar wird, wenn die Besitzenden dazu motiviert sind.

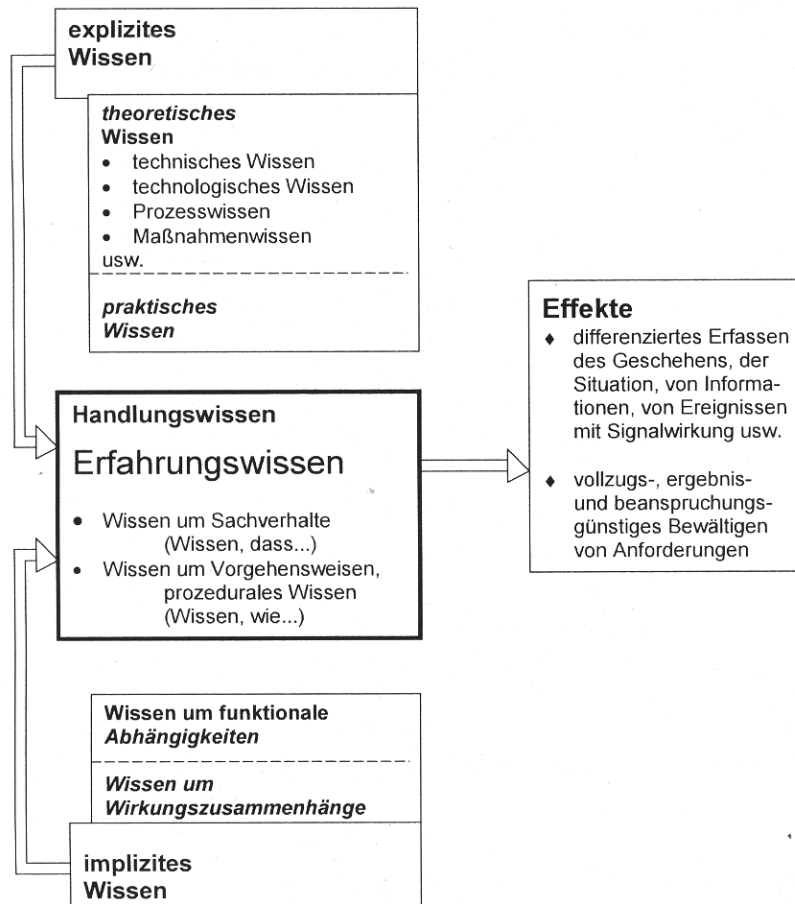
Führungs- und Unternehmenskultur entscheidend

Damit sind wir beim Schlüsselpunkt angelangt: Damit die möglichen Synergien zwischen dem Erfahrungswissen und dem aktuellen theoretischen Wissen real werden, ist eine Führungs- und Unternehmenskultur aufzubauen, in der nicht Angst- und Machtspiele die dominierenden Elemente sind, sondern Transparenz, Akzeptanz der Mitarbeitenden, Anerkennung ihres Beitrages zum Gesamtergebnis und faire Entlohnung. Sowie ein anständiger und respektvoller Umgang innerhalb und zwischen den Hierarchiestufen. Ganz praktisch sollte die Arbeits- und Projektorganisation so angelegt sein, dass das verschiedene Wissen möglichst direkt bei der gemeinsamen Arbeit einfließen kann. D.h. Trägerinnen und Träger des neuesten Wissens arbeiten zusammen mit solchen des Erfahrungswissens auf ein konkretes Ziel hin. Oder neu eintretende Mitarbeitende mit für die Firma neuem Wissen müssen nicht zuerst ein Jahr lernen „wie es bei uns läuft“, sondern erhalten gerade zu Beginn die Möglichkeit, ihr Wissen weiterzugeben und einfließen zu lassen.

Herausforderung hohen Kalibers

Welchen Wert hat das Erfahrungswissen? Erfahrungswissen ist nicht nur wertvoll, sein Fehlen oder nicht Nutzen kann auch sehr teuer sein. Ebenso klar ist, dass die verschiedenen Arten des Wissens erst den wirklichen Nutzen erzielen können, wenn sie zusammenkommen. Erfahrungswissen ist wichtig, neuestes Wissen ist wichtig, entscheidend aber ist, dass die beiden zusammenkommen. Hat ein Unternehmen eine Führung, der es gelingt, eine Kultur zu schaffen, in der die Trägerinnen und Träger der verschiedenen Wissensarten motiviert zusammenarbeiten, dann muss es keine Angst um seine Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit haben. Nicht die Verschiebung der Anteile in der Alterstruktur der Mitarbeitenden sind ein Problem, sondern eine allfällige Unfähigkeit der Führung darauf vorausschauend und klug zu reagieren. Zu unterschätzen ist das allerdings nicht. Während es verhältnismässig einfach ist, die Altersstruktur der Belegschaft zu eruieren und eine angemessene Anpassung der Personalrekrutierung und der Weiterbildung zu kreieren, ist die Anpassung der Führungs- und Unternehmenskultur eine Herausforderung anderen Kalibers. Gut tut, wer dies nicht unterschätzt und unverzüglich in Angriff nimmt.

Abbildung 1: Einordnung und Effekte von Erfahrungswissen



Ruedi Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung,
Fellenbergstrasse 288, 8047 Zürich, www.ruediwinkler.ch
Präsident Verein Valida.

Auch im Bildungswesen muss das Erfahrungswissen gleichwertig sein wie das formell erworbene Wissen. Valida engagiert sich seit 2001 unter dem Motto „Der Erfahrung einen Wert geben“ für die Anerkennung und Validierung nicht formaler Lernleistungen, www.valida.ch.

Rudi Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung,
Fellenbergstrasse 288, 8047 Zürich, www.ruediwinkler.ch

Präsident Verein Valida.

Valida engagiert sich seit 2001 für die Anerkennung und Validierung nicht formaler
Lernleistungen.

www.valida.ch