

*Publikation zitierbar unter:*

Erlach, C. & Nakhosteen, C.B. (2012). Erfahrungswissen handhabbar machen – ein integrativer Wissensmanagement-Ansatz vereint narrative Erfassungsmethoden, Kommunikationsstrategien und IT-gestützte Dokumentation. In: M.Bentele, N.Gronau, P.Schütt, M.Weber (Hrsg.), *Neue Horizonte für das Unternehmenswissen – Social Media, Collaboration, Mobility*. Kongressband zur KnowTech 2012, 14. Kongress zum Wissensmanagement in Unternehmen und Organisationen. Berlin, GITO Verlag, S. 511-518, 2012.

## **Erfahrungswissen handhabbar machen**

– ein integrativer WM-Ansatz vereint narrative Erfassungsmethoden, Kommunikationsstrategien und IT-gestützte Dokumentation –

Dipl.-Psych. Christine Erlach, Inhaberin, NARRATA Consult;  
Dr.-Ing. C. Benjamin Nakhosteen, Senior Expert Integratives Wissensmanagement, ThyssenKrupp Steel Europe AG

***Abstract.** Der Beitrag versteht sich als Lösungsangebot für eine Synthese zweier in der Wissensmanagement-Community stark polarisierter Herangehensweisen, um Erfahrungswissen von Experten handhabbar zu machen: Auf der einen Seite stehen Ansätze mit kommunikativem und narrativem Schwerpunkt, die den offenen Dialog unter Wissensgebern und -nehmern favorisieren, auf der anderen Seite die IT-gestützten Ansätze, die Erfahrungswissen zu dokumentieren versuchen. Der bei ThyssenKrupp Steel Europe angewendete integrative WM-Ansatz vereint diese beiden Herangehensweisen.*

### **1. Erfahrungswissen – Charakteristik und Potential**

Was ist das Besondere am Erfahrungswissen, warum rückt es in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus bei vielen Unternehmen? Die Antworten darauf sind vielschichtig:

- Das Erfahrungswissen von Experten macht im globalen Wettbewerb in einer immer mehr standardisierten Produktionsumgebung oft den Unterschied zwischen einem erfolgreichen und einem weniger erfolgreichen Unternehmen aus.

Verlassen die Wissensträger nämlich das Unternehmen, nehmen sie ihr Erfahrungswissen mit – im schlimmsten Fall direkt zum Wettbewerber.

- Erfahrungswissen ist im Handeln und Erleben entstanden und kann daher nicht in Fachbüchern angelesen werden. Ältere Mitarbeiter, die im Zuge des demographischen Wandels nun zunehmend den Arbeitsmarkt verlassen, verfügen über einen großen Erfahrungsschatz, dessen Verlust für das Unternehmen von jungen, unerfahrenen Mitarbeitern nicht abgefangen werden kann.
- Erfahrungswissen steckt in den Köpfen der Wissensträger, ist in einem bestimmten Kontext entstanden und kann i.d.R. vom Experten nur wieder in Zusammenhang mit diesem Kontext abgerufen werden – denn Erfahrungswissen hat hohe implizite Anteile, liegt also im nicht bewussten Bereich der Kognition. Daher ist es schwer zu erfassen und zu dokumentieren.

## 2. Narrative Strategien zur Handhabarmachung impliziten Wissens

Wie kann man Erfahrungswissen heben und weitergeben, wenn es doch durch seinen impliziten Charakter im Verborgenen liegt? Hier kommt die narrative Herangehensweise [Rei05], konkret der Storytelling-Ansatz [Erl11] [Thi10] ins Spiel, der die Erzählungen der Wissensträger als den Weg zu deren Erfahrungswissen nutzt, sowie Narrationen einsetzt, um diesem impliziten Wissen Worte und Bilder zu verleihen.

Im Unterschied zu strukturiert-geschlossenen Erfassungsmethoden (leitfadengestützte Vorgehensweisen und Einsatz von Mindmaps, Checklisten etc.) verzichtet der Storytelling-Ansatz auf eine Befragung des Experten nach seinem relevanten Wissen. Denn jede Frage öffnet einen bestimmten Antwortraum, der die Grenzen aller möglichen Antworten vorgibt – das Wissen „links und rechts“ neben diesem Antwortraum aber geht verloren [Erl08]. In einer offenen Erzählsituation hingegen werden keine Antworträume vorgegeben, der Experte kann jene Situationen schildern, die ihm (und nicht dem Fragenden) als besonders relevant in Erinnerung sind.

Dabei macht man sich in der **Erfassungsphase** des Storytelling-Ansatzes den Umstand zunutze, dass Erfahrungswissen in emotional besetzten Situationen entsteht [Gru99] [Göb03]: Am Beginn der narrativen Interviews zeichnen die Wissensträger Ereigniskurven, die besonders positive und besonders negative Ereignisse abbilden. Diese Ereigniskurve dient als

Gesprächsleitfaden und stellt so sicher, dass jene Situationen tiefer betrachtet werden, in denen der Experte seine wertvollen Erfahrungen gesammelt hat. Erst im Anschluss an diese offene Erzählsituation werden die „klassischen“ strukturierten Erfassungsmethoden wie etwa halbstrukturierte Interviews eingesetzt, um weitere Wissensthemen, die dem Nachfolger, dem Vorgesetzten oder anderen Stakeholdern als relevant erscheinen, zu erfassen.

Nach einer auf sozialwissenschaftlichen Analysemethoden [May02] [Str96] basierenden Auswertung der Gespräche nach den verborgenen Wissensstrukturen folgt die **Aufbereitungsphase**: Welche Form soll die Dokumentation des gesammelten Wissens annehmen, um wieder in das Unternehmen fließen zu können und dort genutzt zu werden? Das Format „Erzählung“ bewahrt den Kontext [Nak09], das „Drumherum“ an Informationen zu jenen Erlebnissen, in denen ein Experte sein Erfahrungswissen gesammelt hat. Schließlich steht in der **Verbreitungsphase** folgende Frage im Vordergrund: wie müssen die Wissensnehmer in den Wissenstransfer-Prozess eingebunden werden, damit sie das Erfahrungswissen eines Anderen annehmen und nutzen können? Hier sind je nach Rahmenbedingungen verschiedene Maßnahmen sinnvoll, die aber immer einen gemeinsamen Kern haben: das Schaffen von Dialogräumen, von Möglichkeiten also, gemeinsam mit Anderen über das erhobene Erfahrungswissen zu reflektieren und es – in Form von Geschichten – weiter zu kommunizieren.

### 3. Dokumentationsbedarf

Erfahrungswissen kann daher am besten von Person zu Person (face to face) im Dialog oder im gemeinsamen Handeln weitergegeben werden. In vielen Situationen ist es aber erforderlich, dass Erfahrungswissen – zumindest bestimmte Anteile davon – zunächst dokumentiert wird, bevor es einem Wissensnehmer zur Verfügung gestellt werden kann. Derartige Situationen treten immer dann auf, wenn der Wissensnehmer zum Zeitpunkt der Wissensexternalisierung noch nicht zur Verfügung steht. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- Die Wissensnehmer sind zum Zeitpunkt der Externalisierung noch nicht bekannt.
- Die Wissensnehmer stehen aufgrund zeitlicher, räumlicher, technischer oder personaler Barrieren nicht zur Verfügung.
- Viele Wissensnehmer sollen von einem einzelnen Wissensgeber lernen.

Dass ein potenzieller Wissensnehmer noch nicht bekannt ist, wenn Wissen externalisiert wird, ist häufig dann der Fall, wenn Nachfolgeregelungen noch nicht umgesetzt wurden. Unternehmen versuchen in der Regel, Doppelbesetzungen von Stellen soweit möglich zu vermeiden, um Personalkosten zu sparen. Die Bildung von Wissenstandems, bei denen Experte und Novize unmittelbar und über längere Zeit gemeinsam arbeiten, wird daher zunehmend zum Ausnahmefall, obwohl bei dieser Art des Wissenstransfers die Erfahrungen in besonders reichhaltiger Form weitergegeben werden. Bei vielen Arten von Wissen ist aber einfach unbekannt, wann und von wem es benötigt werden wird. Hier ist daher Dokumentation erforderlich.

Dokumentation kann darüber hinaus helfen, Barrieren im Wissenstransfer zu überwinden. Zeitliche Barrieren entstehen zum Beispiel bei Schichtarbeit in Produktionsbereichen, wo Mitarbeiter aus unterschiedlichen Schichten aber gleichen Arbeitsbereichen praktisch nie gleichzeitig am Arbeitsplatz sind. Räumliche Barrieren wie sie bei verteilten Standorten entstehen, verhindern Face-to-Face-Austausch und nicht immer sind technische Lösungen geeignet, solche Barrieren zu überwinden. Auch persönliche Ressentiments zwischen Wissensgebern und -nehmern können als Barrieren wirken. Darüber hinaus können Wissensgeber und -nehmer auch identisch sein, nämlich dann, wenn ein Experte für sich selbst Wissen externalisiert und dokumentiert, um zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurückgreifen zu können.

Der weitaus bedeutendste Grund für die Dokumentation von Wissen ist gerade in Großunternehmen der Bedarf für einen Wissenstransfer von einem einzelnen Experten zu einer größeren Gruppe von Wissensnehmern. Wenn beispielsweise ein Experte aus der Produktion Produktfehler dokumentiert, dann kann diese Fehlerdokumentation eine wichtige Wissensquelle für zahlreiche Vertriebsmitarbeiter sein, die vor Ort beim Kunden mit diesen Produktfehlern konfrontiert werden. Derartige Wissensbedarfe zu decken, ist eine der neuen Aufgaben IT-unterstützter Wissensmanagementsysteme, die zum Aufbau eines organisationalen Gedächtnisses beitragen, also zur Etablierung eines zugänglichen Erfahrungsschatzes des Unternehmens insgesamt.

#### **4. Erfahrungswissen sichern**

Eine zentrale Herausforderung, die sich aus diesen Zusammenhängen ergibt, ist die Frage nach der Art der Dokumentation externalisierter Wissensanteile. Nach unserer Erfahrung kann die zentrale Strategie hierfür in zwei knappen Leitlinien gefasst werden:

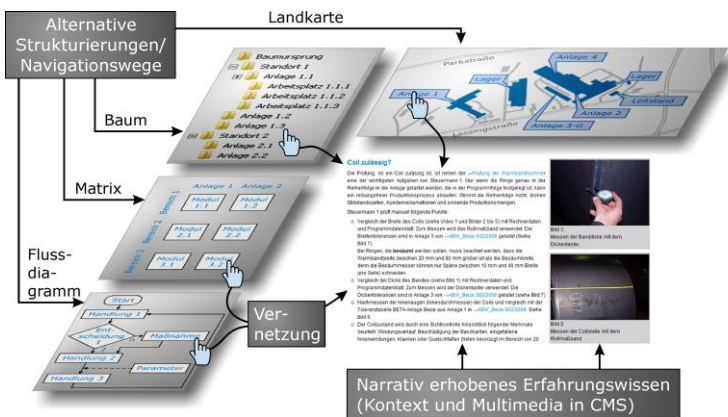
- *Das richtige Medium für die spezifische Wissensart auswählen und beherrschen.* Doch was ist das *richtige* Medium? Es ist zum einen geeignet, die geforderten Wissensarten zu transportieren. Ein manueller Handlungsablauf kann zum Beispiel über ein kurzes Video dokumentiert werden. Vielleicht ist aber zusätzlich eine Erläuterung notwendig, die in Textform erfolgen kann. Das richtige Medium ist außerdem effizient und wird von den Anwendern technisch beherrscht. Statt einer schriftlichen Dokumentation der textuellen Erläuterung könnte das aufgezeichnete Video auch mit einem Audiokommentar versehen werden.
- *Die wesentlichen Eigenschaften abbilden, durch die sich Wissen von simplen Informationen und Daten unterscheidet.* Diese Eigenschaften sind Kontext und Vernetzung [Nak09]. Ein System zur Dokumentation von Wissen muss Kontext anbieten, d.h. eine Sammlung von Begleitinformationen, die es erlauben, aus dokumentierten Wissensfragmenten praktisch nutzbares Wissen in Form eines komplexen, bedeutungsreichen Netzes aufzubauen. Andernfalls wäre kaum zu gewährleisten, dass bei einem Wissensnehmer genau das Wissen entsteht, welches ursprünglich bei der Dokumentation festgehalten werden sollte. Unter Vernetzung verstehen wir die Eigenschaft eines Dokumentationssystems, unterschiedliche Contentbereiche miteinander zu verlinken, sodass Wissensnehmer selbstgesteuert durch die dokumentierten Inhalte navigieren können. Dadurch wird ebenfalls der Aufbau vernetzten Wissens beim Wissensnehmer befördert und die praktische Nutzbarkeit des Erworbenen erheblich gesteigert.

Immer wieder stellt sich bei der Medienauswahl und bei der praktischen Dokumentationsarbeit die Frage nach **Strukturen**. In welcher Struktur können Inhalte sinnvoll angeordnet werden? Häufig sind – gerade in vergleichsweise starr organisierten Fertigungsabläufen – Baumstrukturen eine sinnvolle Art der Verortung von Informationseinheiten. Bäume bieten Übersicht und für die meisten Nutzer eine intuitive Bedienbarkeit.

**Ablaufartig** organisierte Aufgaben lassen sich in Flussdiagrammen, Checklisten und Formularen abbilden. Aufgaben, die von räumlich angeordneten Komponenten geprägt sind, können durch landkartenförmige Darstellungen strukturiert werden. All diese Darstellungsformen eignen sich in IT-basierten Systemen zur Navigation (Vernetzung) und bieten somit den Zugang zu detailreich formulierten Unterseiten (Kontext).

**Matrixförmige** Strukturen sind insbesondere dann ein geeignetes Mittel, wenn Aufgaben stark modular sind. Dies bedeutet, dass bestimmte Abschnitte von Aufgabenbearbeitung wiederholt erfolgen, jedoch nicht immer in der gleichen Reihenfolge und Zusammenstellung.

Systeme mit **strukturiert abgelegten Inhalten** sind dann besonders mächtig, wenn die Nutzer die zugrunde liegende Struktur begreifen und intuitiv mit ihr umgehen können. Es gibt jedoch Situationen, in denen Wissensnehmer nicht wissen, wo innerhalb der Struktur eine bestimmte Information verortet ist. Um auch den daraus resultierenden Bedarfen gerecht zu werden, sind zusätzlich unstrukturierte, suchorientierte Zugänge zum dokumentierten Wissen anzubieten. Eine Volltextsuche, die auch Schlagworte und Metadaten zu bildhaften Daten berücksichtigt, ergänzt somit ein strukturiertes Content-Management-System sinnvoll.



**Abb. 1:** Strukturierungs- und Navigationsvarianten

Bei der Darstellung von Strukturen und der Visualisierung von Wissen gibt es von Experten einer gegebenen Domäne häufig den Einwand, jede ihrer Aufgaben sei anders und es wäre nicht möglich, Standards zu beschreiben. Die wissenschaftliche Literatur spricht in diesem Zusammenhang von *ill-structured domains* (schlecht strukturierte Domänen) [Spi92]. Nach unserer Beobachtung ist es jedoch eine Frage des Abstraktionsniveaus (Metaebenen), ab wann auch in komplexen, anspruchsvollen Aufgabenfeldern wiederkehrende Abläufe erkennbar werden, die somit als Standards beschrieben werden können. Ein einfaches Beispiel hierfür ist wissenschaftliche Forschungsarbeit, die zweifelsohne komplex,

abwechslungsreich und von intuitiven Erfahrungen geprägt ist. Doch auch hier lassen sich Erfahrungen und Standards dokumentieren und somit weitergeben. Die korrekte Metaebene für die Strukturierung wissenschaftlicher Forschungstätigkeit könnte beispielsweise die Explizierung immer wiederkehrender Projektphasen sein. Eine Verortung entsprechender Erfahrungsgeschichten an den Projektphasen bietet Wissensnehmern die Gelegenheit, auch aus solchen Dokumentationen zu lernen und von den Erfahrungen der Wissensträger zu profitieren.

## **5. Synthese von Narration und Dokumentation: ein integrativer WM-Ansatz**

Es ist ein bedauernswerter Zustand, dass sich in der Wissensmanagement-Community zwei Lager gegenüberstehen: Auf der einen Seite finden sich auf (Selbst-)Reflexion zielende narrative Ansätze, die die emotionale Verortung von Erfahrungswissen, die soziale Konstruktion von gemeinsamem Wissen und die enorme Bedeutung von Kommunikation und Dialog betonen. Auf der anderen Seite stehen IT-gestützte Erfassungs- und Dokumentationssysteme, eines der Prominentesten wohl die Unternehmens-Wikis, die versuchen, Erfahrungswissen in eine dokumentierbare Form zu explizieren und es so als Unternehmensgedächtnis auch späteren Generationen an Mitarbeitern verfügbar zu machen. Erfahrungswissen, das von hoher Komplexität und Vernetzung gekennzeichnet ist, im Kontext verhaftet ist und meist implizit vorliegt, kann aber nur durch eine Synthese dieser beiden Herangehensweisen handhabbar gemacht werden. Man sollte die Chancen in Zukunft wesentlich mehr nutzen, die sich aus der Kombination narrativer Herangehensweisen und bedarfsorientierter Dokumentation von Erfahrungswissen für alle Beteiligten ergeben.

## **Literatur**

- [Erl08] Erlach, C.; Thiel, L.: Wissensweitergabe beim Fach- und Führungskräftewechsel mit narrativen Methoden. In: Clases, Chr.; Schulze (Hrsg.), Kooperation konkret. 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie, Pabst Verlag, Lengerich, 2008, S. 97–108.
- [Erl11] Erlach, C.: Wissenstransfer mit Story Telling – das Potential narrativer Methoden bei Erfassung und Weitergabe von Erfahrungswissen. In: Reinhardt, R. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg, Pabst-Verlag, Lengerich, 2011, S. 481–491.

- [Göb03] Göbel, K.: Critical Incidents – aus schwierigen Situationen lernen. Vortrag im Rahmen der Fachtagung Lernnetzwerk Bürgerkompetenz, 17./18. Dezember 2003 in Bad Honnef. Im Internet veröffentlicht: [http://www2.dipf.de/publikationen/volltexte/vortrag\\_goebel\\_critical\\_incidents\\_2003.pdf](http://www2.dipf.de/publikationen/volltexte/vortrag_goebel_critical_incidents_2003.pdf). (Zugriff: 20.07.2012)
- [Gru99] Gruber, H.: Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns, Hans Huber, Bern, 1999, S. 20.
- [May02] Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Psychologie Verlags Union, 5. Auflage, Weinheim, 2002.
- [Nak09] Nakhosteen, C. B.: Technisches Erfahrungswissen in industriellen Produktionsprozessen, Shaker Verlag, Aachen, 2009, S. 14, 274, 286.
- [Rei05] Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen – Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule, Papst Science Publishers, Lengerich, 2005.
- [Spi92] Spiro, R. J.; Feltovich, P. J.; Coulson, R. L.; Jacobson, M.; Durgunoglu, A.; Ravlin, S.; Jehng, J.-C.: Knowledge Acquisition for Application: Cognitive Flexibility and Transfer of Training in Ill-Structured Domains. Final Report. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1992.
- [Str96] Strauss, A. L.; Corbin, J.: Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Aus dem Amerikanischen v. S. Niewiarra & H. Legewie. Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1996.
- [Thi10] Thier, K.: Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement, Springer (2. Auflage), Heidelberg, 2010.