

Warum das Teilen von Erfahrung nicht in jeder Umgebung wächst und gedeiht

Brigitte Bartsch-Spörl

Dieser Diskussionsbeitrag ist ein Versuch, meine Erfahrungen mit dem Thema "Teilen von Erfahrung", die ich in den Lebenswirklichkeiten verschiedenster Unternehmen erworben habe, mit den Lesern der KI zu teilen.

1 Warum ist das Teilen von Erfahrung nicht selbstverständlich?

Viele Initiativen und Projekte im Umfeld Wissens- und Erfahrungsmanagement gehen davon aus, dass erfahrene Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Erfahrungen bereitwillig mit neuen und meist jüngeren Kolleg(inn)en teilen und auch kein Problem damit haben, diese Erfahrungen aufzuschreiben und einem anonymen System anzuvertrauen, auf dessen spätere Nutzung sie nur noch sehr begrenzt einwirken können. Dass dies eine unzutreffende Annahme gewesen ist, stellt sich meist erst im Nachhinein heraus, wenn die Nutzung des neuen Systems zu wünschen übrig lässt, weil es an relevanten Inhalten mangelt und der Nutzen der Wiederverwendung dieser Inhalte schwer nachweisbar ist. Was ist da schiefgelaufen?

Wichtige Erfahrungsträger haben normalerweise kein Interesse daran, freiwillig etwas zu tun, was ihre Stellung im Unternehmen verschlechtert. D.h. wenn sie sich durch eine jahrelange Investition in den Erwerb von Wissen und Erfahrung auf ihrem Spezialgebiet einen guten Ruf erworben und in gewisser Weise unentbehrlich gemacht haben und wenn sie sich diese Situation für die nächsten Jahre weiterhin erhalten möchten, dann ist es nicht einfach, solche Personen zum Teilen ihrer Erfahrung zu bewegen. Noch schwieriger wird das Unterfangen, wenn sich das Unternehmen oder der betroffene Unternehmensteil in einer Art Umbruchsituation befindet und die Mitarbeiter verunsichert sind, wie es für sie weitergeht. Sehr ungünstig auf das freiwillige Weitergeben von Erfahrung wirken sich auch Sparmaßnahmen sowie eine damit sehr häufig einhergehende permanente Arbeitsüberlastung der Leistungsträger aus.

2 Wann hat man eine Chance, dass Erfahrung einfach so verschenkt wird?

Glücklicherweise gibt es auch Situationen, in denen ein Erfahrungsträger nicht auf die Idee kommt, eine Kompensation zu fordern, sondern bereitwillig daran mitarbeitet, seine Erfahrungen verständlich zu dokumentieren und an andere weiterzugeben. Ich habe solche Situationen mehrfach erlebt mit erfahrenen Spezialisten, deren Renteneintrittsalter in greifbare Nähe gerückt war und die allen Grund hatten, sich Sorgen darüber zu machen, wie ihre Abteilung ohne sie einigermaßen reibungslos weiterarbeiten kann. Hierzu analoge

Situationen gibt es auch, wenn man auf Erfahrungsträger trifft, die ihre eigene Unentbehrlichkeit mittlerweile als eine Art Fessel begreifen, die sie daran hindert, am Wochenende oder im Urlaub wirklich abzuschalten oder sich beruflich noch einmal neu orientieren zu können.

3 Wann hat man eine Chance, ein Tauschgeschäft anbieten?

Meistens trifft man jedoch auf eine Situation, die zwischen den beiden zuvor geschilderten Extremen liegt und in der man durch das Schaffen einer Win-Win-Situation, d.h. durch das Anbieten einer Art von Tauschgeschäft, den Erfahrungstransfer ermöglichen kann. Dies auszuloten benötigt Zeit und eine entsprechende Vertrauensbasis. Ein dafür geeigneter Rahmen ist z.B. eine Projekt-Voruntersuchung, die völlig ergebnisoffen geführt wird, d.h. wenn sich die gewünschte Win-Win-Situation nicht herstellen lässt, dann wird das Projektvorhaben auch nicht realisiert. Es ist ratsam, die Leistungen von beiden Seiten möglichst symmetrisch erbringen zu lassen oder – falls das nicht möglich ist – eine Vereinbarung zu schließen, die beiden Seiten die Sicherheit gibt, dass gemachte Versprechungen hinterher auch eingelöst werden.

4 Wann hat man keine Chance auf eine Weitergabe von Erfahrungen?

Der problematischste Fall, den ich je erlebt habe, betraf eine Firma, die kurz zuvor an einen ausländischen Konkurrenten verkauft worden war. Der neue Inhaber installierte einen neuen Chef und ließ ihn antreten mit dem Plan, die Geschäftsprozesse grundlegend zu überarbeiten, wobei die bisherige feste Bindung der Vertriebs- und Servicemitarbeiter an ihre jahrelang gepflegten Stammkunden aufgegeben werden sollte zugunsten einer Organisationsform, in der rund um die Uhr immer jemand erreichbar und verfügbar ist, der die bisherige Vorgeschichte aus einem neu zu entwickelnden System holen und den Fall kompetent weiterbearbeiten kann. Hier war nach einem eintägigen Workshop mit den betroffenen Mitarbeitern klar, dass diese das Projekt „ins Leere laufen“ lassen würden und dass es zu diesem Zeitpunkt keinerlei Ansatzpunkt für irgendwelche Tauschgeschäfte gab. In so einem Fall kann ein auf dem Teilen von Erfahrungen aufbauendes Projekt nur scheitern und sollte deshalb besser gar nicht erst begonnen werden.