Sabine Prohaska

# Erfahrungswissen durch Teilen bewahren

*Ein Beitrag von Sabine Prohaska, Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska.*

Das in einer Organisation vorhandene Wissen muss geteilt werden, damit es die gewünschte Wirkung entfaltet. Dies gilt insbesondere für das Erfahrungswissen, das in den Köpfen der Mitarbeitenden gespeichert ist und sich einer Dokumentation in Datenbanken entzieht.

„Wie können wir das in unserer Organisation vorhandene Wissen erhalten und dafür sorgen, dass es nutzbar bleibt?“ Diese Frage beschäftigt aktuell viele Unternehmen, denn in ihnen werden die Organisations- und Projektstrukturen fluider, verändern sich die Teams rascher und wechseln die Mitarbeitenden häufiger ihre Rollen.

Zudem scheiden aufgrund des demografischen Wandels vermehrt Know-how-Träger aus ihnen aus. Deshalb gewinnt außer dem Thema Wissensspeicherung auch das der Wissensweitergabe und -zirkulation an Bedeutung.

## Technik allein ist nicht die Lösung

Viele Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung mit Investitionen in technologische Lösungen wie Lernplattformen, E-Learning-Angebote und Wissensdatenbanken.

Dahinter steckt die Annahme: Wenn das vorhandene Wissen systematisch erfasst und gespeichert wird, bleibt es der Organisation erhalten.

Diese Perspektive greift zu kurz. Denn zumindest das sogenannte Erfahrungswissen, auch implizites Wissen genannt, das im Arbeitsalltag entsteht, ist eng an Personen geknüpft und lässt sich anders als das sogenannte explizite Wissen (siehe Grafik) nicht ohne Weiteres erfassen, dokumentieren und digitalisieren.

| **Explizites Wissen ≙ People to Document** | **Implizites Wissen ≙ People to People** |
|---|---|
| Kodifizierbares Wissen kann<br>• beschrieben werden<br>• dokumentiert und gespeichert werden<br><br>Formen der Wissensweitergabe u. a.<br>• Anleitungen<br>• Prozesshandbücher<br>• Interne Wikis | Verhaltensorientiertes Wissen<br>Anwendungsorientiertes Wissen<br><br>Kann nur begenzt schriftlich weitergegeben werden<br><br>Formen der Wissensweitergabe<br>• Dialogische Verfahren u.a.<br>  • Coaching / Mentoring<br>  • Lessons |
| *Je komplexer eine Anforderung ist, umso mehr implizites Wissen muss in der Regel übertragen werden.* | |

**Grafik: Explizites Wissen versus implizites Wissen**

Quelle: seminar consult prohaska

## Weitergabe von Erfahrungswissen erfordert Interaktion

Beim impliziten Wissen handelt es sich unter anderem um das im Arbeitsalltag gesammelte Wissen über informelle Prozesse und schnellere Wege zum Ziel, praktische Kniffe zum Steigern der Effizienz sowie Netzwerke in- und außerhalb der Organisation. Hierzu zählen auch erfahrungsbasierte, intuitive Einschätzungen gewisser Situationen sowie damit verknüpfte Entscheidungslogiken, die auch bei einer hohen Komplexität ein rasches, zielorientiertes Entscheiden und Handeln ermöglichen.

„Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle beim Wissensmanagement sowie Wissensauf- und -ausbau.“

Dieses Erfahrungswissen in den Köpfen der Mitarbeitenden ist stets kontextgebunden. Es lässt sich zudem oft nur schwer verbalisieren, weshalb es sich den klassischen Dokumentationsansätzen entzieht und nur bedingt in Datenbanken speichern lässt.

Deshalb erfolgt seine Weitergabe primär in der sozialen Interaktion: in Gesprächen, beim gemeinsamen Arbeiten, durch Beobachtung, Feedback und Reflexion. Das heißt wiederum, dass die Weitergabe weniger eine technologische als eine soziale und kulturelle Herausforderung ist.

## Geteiltes Wissen geht nicht verloren

Viele Organisationen befürchten zu Recht, dass mit dem Ausscheiden von Mitarbeitenden wertvolles Erfahrungswissen verloren geht. Doch dieses Wissen geht nur verloren, wenn das Know-how der Personen, die das Unternehmen verlassen, zuvor nicht ausreichend geteilt wurde.
Generell gilt: Wenn ein erfolgsrelevantes Wissen nur in den Köpfen einzelner Mitarbeitender existiert, entsteht dadurch ein strukturelles Risiko – ein Risiko, das sich nicht nur bei Kündigungen, sondern auch bei längeren, zum Beispiel krankheitsbedingten Abwesenheiten und internen Wechseln zeigt. Was häufig als „kritisches Wissen" bezeichnet wird, ist faktisch jedoch oft nur ein unzureichend geteiltes Wissen. Die Herausforderung besteht also darin, dieses Wissen frühzeitig zu identifizieren und zu entpersonalisieren, indem man es im Team teilt.

## Wissenserwerb und -weitergabe erfolgt primär im Alltag

Ein verbreiteter Irrtum ist zudem, ein Wissenserwerb bzw. individuelles und kollektives Lernen erfolge primär über formale Personalentwicklungsmaßnahmen wie Seminare oder Trainings. Diese sind zweifellos wichtige Elemente des Wissensauf- und -ausbaus in einer Organisation, doch in ihnen findet nur ein Bruchteil der Kompetenzentwicklung statt. Der überwiegende Teil erfolgt informell im Arbeitsprozess unter anderem durch eine kollegiale Zusammenarbeit, ein gemeinsames Problemlösen und den Austausch von Erfahrungen.

„Kurze, strukturierte Reflexionsrunden nach dem Abschluss von Projekten und Erreichen von Meilensteinen helfen, das implizite Wissen zu externalisieren und damit dokumentierbar zu machen."

Deshalb lautet die zentrale Fragestellung, wenn es um den Erhalt und Ausbau von Wissen geht, nicht „Wie organisieren wir Trainings?", sondern „Wie fördern bzw. ermöglichen wir das Lernen im Arbeitsalltag?". Wie zukunftsfähig die Lernkultur eines Unternehmens und wie lernfähig dieses ist, zeigt sich primär in der Qualität der Zusammenarbeit. Indikatoren hierfür sind:

- Wird das Fragen und Nachfragen aktiv gefördert?
- Werden Erfahrungen offen geteilt?
- Gibt es Foren, um Fehler konstruktiv zu reflektieren?
- Lernen die Mitarbeitenden systematisch voneinander?

Diese Aspekte sind eng mit der Führungsarbeit verknüpft.

## Führung als Schlüssel zur Wissenszirkulation

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle beim Wissensmanagement sowie Wissensauf- und -ausbau. Sie beeinflussen maßgeblich, ob das vorhandene Wissen in ihrem Team geteilt oder als persönlicher Besitz verstanden und zurückgehalten wird. Wenn Führungskräfte selbst ihr Wissen nicht (soweit möglich) teilen, weil sie es als eine Quelle ihrer Macht verstehen, und selbst keine Fragen stellen, weil sie sich nicht auch als Lernende begreifen, spiegelt sich dies auch im Verhalten ihrer Teammitglieder wider. Dann bleibt das Wissen fragmentiert und personengebunden.
Umgekehrt können Führungskräfte durch ihr Verhalten in ihrem Umfeld gezielt eine Kultur des Wissensaustauschs fördern; zum Beispiel durch ein aktives Einfordern von Reflexion, das Sichtbarmachen von Lernprozessen, das Zulassen von Unsicherheit und Fehlern und eine Wertschätzung des Wissensaustauschs.

## Den Wissensaustausch im Arbeitsalltag fördern

Die gute Nachricht ist: Ein effektiver Wissenstransfer erfordert keine umfassenden Programme und komplexen Systeme. Oft entfalten schon kleine Interventionen im Alltag eine große Wirkung.
Ein erster Ansatz hierfür ist, Erfahrungen systematisch sichtbar zu machen. Kurze, strukturierte Reflexionsrunden nach dem Abschluss von Projekten und Erreichen von Meilensteinen helfen, das implizite Wissen zu externalisieren und damit dokumentierbar zu machen. Leitfragen wie

- „Was hat gut funktioniert?" oder
- „Was würden wir beim nächsten Mal anders machen?"

fördern die gemeinsame Lernreflexion.

Ein zweiter Hebel liegt im bewussten Nutzen des Erfahrungswissens. Erfahrene Mitarbeitende können ihr Wissen an Kollegen gezielt weitergeben – etwa im Rahmen einer gemeinsamen Projektarbeit oder schlicht mittels How-to-do-Tipps im Arbeitsalltag.
Ein dritter Ansatz liegt im Etablieren einer offenen Fragekultur. In Organisationen, in denen Fragen als Zeichen von Interesse und Lernbereitschaft wertgeschätzt werden, entsteht ein deutlich höherer Wissensfluss. Die Führungskräfte haben diesbezüglich eine Vorbildfunktion: Wenn sie sich selbst als Lernende präsentieren, die Fragen stellen, signalisieren sie damit ihrem Umfeld, dass ein Nichtwissen akzeptiert und nicht als Schwäche interpretiert wird und ein Lernen (voneinander) erwünscht ist.

„Die gute Nachricht ist: Ein effektiver Wissenstransfer erfordert keine umfassenden Programme und komplexen Systeme."

## Das Wissen als kollektive Ressource verstehen

Die zentrale Botschaft lautet: Wissen entfaltet seinen Wert durch eine aktive Nutzung und Weitergabe. Organisationen, die Wissen primär als eine zu archivierende Ressource betrachten, unterschätzen die Bedeutung der sozialen Interaktion. Erst wenn das Wissen im Team zirkuliert, wird es anschlussfähig, weiterentwickelbar und wirksam. Dies erfordert eine entsprechende Gestaltung der Arbeits- und Kommunikationsprozesse und eine Führung, die den Gedanken-, Ideen- und Erfahrungsaustausch fördert.
Den hieraus resultierenden Changebedarf können Führungskräfte ermitteln, indem sie das eigene Team systematisch unter Wissensaspekten betrachten. Folgende Fragen sind hierbei hilfreich:

1. Welches Erfahrungswissen existiert im Team? Welche Themen und Prozesse sind stark durch individuelles Know-how geprägt?
2. Wer verfügt über dieses Wissen? Gibt es Schlüsselpersonen, die zentrale Wissensbestände tragen?
3. Wie robust ist das System bei Ausfällen? Bleibt das Team handlungsfähig, wenn Personen kurzfristig fehlen?
4. Wie wird das Wissen geteilt? Gibt es hierfür etablierte Formate oder erfolgt der Austausch eher zufällig?
5. Welche Maßnahmen könnten den Wissenstransfer verbessern? Wo und wie lassen sich Austausch, Reflexion oder gemeinsame Lernprozesse gezielt stärken?

Eine solche Reflexion macht sichtbar, wie viel Wissen implizit im System bereits vorhanden ist und wie dieses noch effektiver genutzt werden könnte.

## Zukunftsfähigkeit durch Wissenszirkulation steigern

In einer von rascher Veränderung geprägten Arbeitswelt ist die Wissenszirkulation ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Technische Lösungen können die Wissensspeicherung und -weitergabe zwar unterstützen, sie ersetzen aber nicht die soziale Dimension des Lernens. Die zentrale Säule eines nachhaltigen Wissensmanagements ist nicht die Speicherung des vorhandenen Know-hows, sondern der Aufbau einer kollegialen Zusammenarbeit, bei der auch ein reger Erfahrungs- und Informationsaustausch erfolgt.

**Sabine Prohaska**
office@seminarconsult.at
https://www.seminarconsult.at