

Erfahrungswissen nutzen

Alle kennen das ideale Profil einer Arbeitskraft: 25-jährig, gute Ausbildung und zehn Jahre Berufserfahrung. Das mit der Ausbildung ist für viele machbar. Dass aber die Erfahrung so viel zählt, ist für viele eine Überraschung. Deshalb besteht immer wieder grosse Ratlosigkeit bei Frauen und Männern, die nach einer guten Ausbildung Schwierigkeiten haben, eine entsprechende Stelle zu finden, weil sie zu wenig Erfahrung hätten. Und das, obwohl sich unser duales Berufsbildungssystem rühmt, praxisnah auszubilden und auch für einen Abschluss an einer Fachhochschule ein Minimum an Praxis verlangt wird. Warum reicht das dann oft nicht?

Aus Erfahrung klug?

Im Sprichwort „Durch Schaden wird man klug“ klingt „Aus Erfahrung wird man klug“ mit. Wer von einem erfahrenen Menschen spricht, meint dies meist positiv, anerkennend. Wir kennen aber auch die Killersätze „Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Das haben wir noch nie so gemacht“. Erfahrung kann blockieren, sie ist aber auch ein reicher Schatz an Wissen. Welche Seite überwiegt, hat ein Unternehmen weitgehend in der Hand.

Weitergabe von Erfahrungswissen ist nicht einfach

In der Erfahrung steckt viel sogenannt implizites Wissen, d.h. Wissen, das jemand hat, es aber nicht so beschreiben kann, dass eine andere Person es aufgrund der Beschreibung anwenden kann. Implizites Wissen ist extrem an die Person gebunden. Natürlich gibt es auch das explizite Erfahrungswissen, das gut beschrieben und dokumentiert werden kann. Im Erfahrungswissen sind die beiden Wissensarten sehr eng miteinander verbunden. Die Weitergabe von Erfahrungswissen kann deshalb in vielen Fällen nicht ohne persönlichen Kontakt von einer gewissen Dauer geschehen. Deshalb sind oft kurz vor dem Ausscheiden einer Erfahrungsträgerin oder eines –trägers organisierte „Erfahrungsaustauschaktionen“ wenig erfolgreich.

Erfahrungswissen zeichnet sich durch zwei Merkmale aus:

1. Es ist noch stärker als das Wissen generell in den Köpfen verankert, d.h. es ist stark an Personen gebunden.
2. Erfahrungswissen stellt die Beziehung zwischen Theorie und Praxis her. Erfahrungswissen ist in diesem Sinne ausgeprägtes Vermittlungswissen wie man die Theorie in der Praxis einsetzt. Solches Wissen entzieht sich in der Regel einer raschen Weitergabe, es braucht Zeit, ein Mindestmass an persönlichen Beziehungen und dafür geeignete Prozesse.

Schwankendes Gleichgewicht zwischen den Wissensarten

Im Laufe eines Arbeitslebens stehen bei den meisten Menschen das theoretische Wissen und das Erfahrungswissen nur in kurzen Phasen in einem optimalen Gleichgewicht. D.h. nach der Grundbildung und nach grösseren Weiterbildungen

überwiegt das theoretische Wissen und nach längeren Phasen der praktischen Arbeit gewinnt das Erfahrungswissen an Gewicht. Und generell nimmt der Anteil des Erfahrungswissens mit dem zunehmenden Alter zu. Dieses individuelle Schwanken des Verhältnisses zwischen theoretischem und Erfahrungswissen ist nicht vermeidbar. Es ist auch kein Problem, vorausgesetzt, es gelingt den Unternehmen, den Austausch zwischen den Mitarbeitenden mit mehr theoretischem Wissen und jenen mit mehr Erfahrungswissen sicherzustellen.

Demografische Entwicklung verschiebt die Gewichte

Die demografische Entwicklung führt dazu, dass gesamtgesellschaftlich das Erfahrungswissen zunimmt. Erfahrungswissen als Vermittlungswissen zwischen Theorie und Praxis ist die Chance, wenn sie die Gesellschaft und die Unternehmen zu nutzen wissen. Sollten sie sie allerdings nicht nutzen, dann würde die Haltung „Haben wir noch nie so gemacht“ und „Haben wir schon immer so gemacht“ dominieren und sowohl die Gesellschaft und die Wirtschaft gefährlich blockieren.

Wissensaustausch geschieht nicht auf Befehl

Der Schlüssel zur Nutzung des grösseren Erfahrungswissens heisst „Wissensaustausch“. Theoretisches Wissen liegt eher bei jenen, deren Ausbildung und intensive Weiterbildungen noch nicht so lange her sind. Dies sind meist die Jüngeren. Das Erfahrungswissen liegt eher bei den Älteren. Wenn diese Gruppen ihr Wissen austauschen und die optimale Kombination für das Unternehmen finden, dann muss die demografische Entwicklung kein Bauchweh verursachen. Zu beachten dabei ist jedoch, dass zwischen 20 und 65 nicht zwei Generationen liegen sondern mehrere. Voraussetzung für den Wissensaustausch ist eine Firmenkultur, in der der Dialog tief verankert ist. Wissensaustausch geschieht nicht auf Befehl. Mit Wissen sind immer auch viele Interessen verbunden. Wer den Nutzen des Wissensaustausches für sich nicht einsieht, wird nicht daran teilnehmen. Die Verankerung des Wissensaustausches in die Arbeits- und Betriebsprozesse, in den Alltag, ist entscheidend.

Von selbst geschieht das allerdings nicht. Entscheidend ist, dass die Unternehmensführung die Bedeutung dieses Wissensaustausches zwischen den Generationen erkennt und die Voraussetzungen dafür schafft.

Ruedi Winkler