

# Erfahrung – der unsichtbare Erfolgsfaktor in Wirtschaftsunternehmen

DOKUMENTATION DER ERGEBNISSE EINER BEFRAGUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DER  
SCHWEIZ, ÖSTERREICH UND DEUTSCHLAND

## Mit Dank an die beiden Verbände:



An dieser Stelle möchten wir uns bei den beiden o.g. Verbänden der Führungskräfte und der österreichischen Tageszeitung „Die Presse“ bedanken, ohne sie wäre die Erhebung so nicht möglich gewesen. Namentlich bei den Hauptgeschäftsführern Jürg Eggenberger und Ulrich Goldschmidt sowie bei Michael Kötttritsch, dem Leiter der Karriereredaktion.

### PROJEKTDURCHFÜHRUNG:

Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS



Werner Bruns  
RFH Köln



Sebastian Eschenbach  
FH Burgenland



Edith Maier  
FHS St. Gallen

## **Inhaltsverzeichnis**

### **Abstract**

### **Vorwort**

#### **1. Einleitung und Zielsetzung**

#### **2. Begriffsbestimmungen**

Erfahrung

Erfahrungswissen

#### **3. Methodische Herangehensweise**

#### **4. Ergebnisse der Untersuchung**

Wer hat geantwortet

Woher kommen die Antworten

Ist Erfahrung wichtig

Wie wird Erfahrung gemanagt

Was behindert Erfahrungsaustausch

#### **5. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse**

### **Literatur**

### **Anhang**

## Abstract

Der bewusste Umgang mit der Ressource Erfahrung im Unternehmen spielt eine wichtige Rolle im sich global verschärfenden Wettbewerb. Die FH Burgenland, die FHS St. Gallen und die Rheinische Fachhochschule in Köln haben eine Online-Befragung von Führungskräften durchgeführt, um den Stellenwert und die Weitergabe von Erfahrung und Erfahrungswissen in Unternehmen zu erheben. *Erfahrungswissen* entsteht, wenn eine Erfahrung vom Individuum in irgendeiner Weise kommuniziert oder dokumentiert wird, bleibt allerdings stets fragmentarisch und unvollständig und bedarf einer Unternehmenskultur, die den Dialog fördert.

Aus den ca. 600 Antworten lassen sich folgende Ergebnisse ableiten: Die meisten Führungskräfte erkennen die große Bedeutung von Erfahrung für die Produktivität in Wissensgesellschaften, insbesondere für die Effizienz von alltäglichen Abläufen. Nur ein Viertel gibt an, dass der Austausch von Erfahrung uneingeschränkt unterstützt wird, wobei dies in großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten deutlich systematischer erfolgt als in kleineren und mittleren Unternehmen. Unterschiede zeigen sich in den Einstellungen und bevorzugten Methoden zwischen Top- und Mittelmanagement, jedoch kaum zwischen jüngeren und älteren Führungskräften. Jüngere sehen eher auch die negative Seite von Erfahrung wie Betriebsblindheit. Unterschiedliche Ausbildungen z.B. praxisorientierte Lehrberufe im Vergleich zu Hochschulstudien, beeinflussen die Einstellung zu Erfahrung hingegen kaum. Wissensmanagement-Tools hält die Mehrheit der Führungskräfte für unwirksam, stattdessen verlässt man sich lieber auf „klassische“ Managementkommunikation wie informelle Gespräche und Sitzungen.

Fazit: Erfahrung ist so etwas wie ein »geheimer«, schwer sichtbarer Erfolgsfaktor, dem zwar auf aktive Nachfrage hin große Bedeutung zugemessen wird, um den man sich aber wenig in systematischer Weise kümmert.

## Vorwort

Erfahrung ist das auf eigenen Erlebnissen beruhende Wissen und damit ein Kernbestandteil unseres Lebens. Sie verschafft uns Orientierung, sie hilft uns Konflikte zu lösen und bestimmt unser ganzes Leben in sozialen Gruppen und Gesellschaften. Gerald Hüther (2013) bemerkt treffend: “Die Erfahrungen, die ein Mensch im Lauf seines Lebens gemacht hat, sind fest in seinem Gehirn verankert, sie bestimmen seine Erwartungen, sie lenken seine Aufmerksamkeit in eine ganz bestimmte Richtung, sie legen fest, wer das, was er erlebt, bewertet, und wie er reagiert, was ihn umgibt und auf ihn einstrahlt. In gewisser Weise sind diese individuell gemachten Erfahrungen der wichtigste und wertvollste Schatz, den ein Mensch besitzt.“

Wir wissen aus unserem eigenen Leben, dass man „aus Erfahrung klug werden kann“, wenn man die richtigen Schlussfolgerungen daraus zieht, aber trifft das auch auf Unternehmen zu? Nutzen Unternehmen den Erfahrungsschatz ihrer Mitarbeiter und, wenn ja, wie organisieren sie den Prozess des Erfahrungstransfers und wie sichern sie ihr Erfahrungswissen, wenn überhaupt? Darüber liegen in der Wissenschaft und Praxis so gut wie keine empirischen Daten vor. Die FH Burgenland, die Rheinische Fachhochschule in Köln und die FHS St. Gallen haben deshalb gemeinsam mit der Schweizer Kader Organisation (SKO), dem deutschen Verband „Die Führungskräfte“ und der österreichischen Zeitung „Die Presse“ eine breit angelegte Online-Befragung von Führungskräften durchgeführt, um diese Wissenslücke erstmalig zu schließen. Eine solche Befragung in den drei Ländern ist ein Novum, es gibt derzeit nichts Vergleichbares im deutschsprachigen Raum.

Mit den Ergebnissen der Studie wollen die Hochschulen dazu beitragen, ein neues Forschungsfeld zu eröffnen, das auf den „Prozess der Erfahrungssicherung“ in Unternehmen und mittelfristig auf die Entwicklung einer Didaktik zum Transfer von Erfahrungswissen abzielt. Wir wollen die Kategorie „Erfahrungswissen“ sichtbar machen und neue Anstöße in die Debatte um effiziente und effektive Organisationsstrukturen geben. An dieser Stelle möchten wir uns bei den beiden o.g. Verbänden der Führungskräfte, namentlich bei den Hauptgeschäftsführer Jürg Eggenberger und dem Vorstandsvorsitzenden Ulrich Goldschmidt sowie der österreichischen Tageszeitung „Die Presse“ bedanken, ohne sie wäre die Erhebung so nicht möglich gewesen.

Weiterer Dank gilt dem Rechenzentrum der Rheinischen Fachhochschule, dem Leiter Christoph Heinrich und seinem Mitarbeiter Elias Teshome sowie unseren Statistikern und dem Presseredakteur bei der Auswertung der Daten.

Köln, Eisenstadt und St. Gallen, im Mai 2016

Werner Bruns | Sebastian Eschenbach | Edith Maier

## 1. Einleitung und Zielsetzung

### **WISSEN IST GUT, ERFAHRUNG UNERSETZLICH, DENN OHNE ERFAHRUNG IST WISSEN NICHT PRODUKTIV**

Wir erleben den rasanten Wandel von der Industrie zur Wissensgesellschaft: Formales Wissen wird zum wichtigsten Kapital; Wissensarbeit – die Anwendung von Wissen – wird zur wichtigsten beruflichen Tätigkeit; Wissensarbeiterinnen und -arbeiter, Menschen, die in diesem Sinn intellektuell arbeiten, werden zur dominanten Berufsgruppe, so wie vor 50 Jahren Industriearbeiter.

Michael Polányi (1966) und dreißig Jahre später Ikujiro Nonaka (1995) haben aufgezeigt, dass Wissen gemeinsame, relevante Erfahrung voraussetzt, um produktiv eingesetzt, weitergegeben und weiterentwickelt zu werden.

Individuelle Lernerfahrungen sind für Nina Plum (2006) „wesentlich für lernende Organisationen. Das Abbilden, Speichern und Verteilen erfolgskritischer Erfahrungen ermöglicht es, Parallelen zu ziehen und damit aktuelle Probleme effizienter zu lösen, indem Fehler nicht wiederholt bzw. vermieden werden und erfolgreiche Lösungen übernommen werden.“

Der sich global verschärfende Wettbewerb verlangt von den Unternehmen, ihre Ressourcen optimal zu nutzen und vorhandene Vorteile nach Möglichkeit aufrecht zu erhalten bzw. auszubauen. Die Mitarbeiter mit ihrem Wissen, Know-how und dem damit verbundenen Erfahrungsschatz stellen eine solche Ressource dar. Das Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS hat es sich zur Aufgabe gemacht, sich intensiv mit der Bedeutung von „Erfahrung“ und „Erfahrungswissen“ in der heutigen Wissensgesellschaft auseinanderzusetzen und deren Wirkung im unternehmerischen und zivilgesellschaftlichen Bereich zu untersuchen.

Mit METIS wird jene Form des Wissens hervorgehoben, die Entscheider in Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft befähigt, in einer hoch komplexen und dynamischen Umwelt kompetent zu handeln. Aber welche Bedeutung kommt in Wissensgesellschaften dem viel älteren Faktor »Erfahrung« zu, ohne den abstraktes Wissen Theorie bleibt?

Drei Hochschulen - FH Burgenland, FHS St. Gallen und RFH Köln - haben sich zusammengetan, um diese Frage Führungskräften aus dem deutschen Sprachraum zu stellen.

### **ZIELE DER BEFRAGUNG**

1. Erhebung des Stellenwerts von Erfahrung /Erfahrungswissen in Unternehmen
2. Identifikation von Strukturen, Methoden und Instrumenten, die bereits zur Übertragung von Erfahrungswissen genutzt werden.
3. Wertschätzung von „Erfahrung/Erfahrungswissen“ in Unternehmen.
4. Erstellung einer breiten Datenbasis für weitere Forschungsvorhaben.

## Begriffsbestimmung

Bevor wir auf die Ergebnisse der Befragung eingehen, möchten wir einige Überlegungen voranschicken, um den Begriff der „Erfahrung“ zu schärfen, ihn von verwandten Begriffen abzugrenzen und ihn anhand verschiedener Dimensionen klarer zu umreißen. Denn trotz oder vielleicht gerade wegen des fast inflationären Gebrauchs des Begriffs fällt es uns meist schwer, ihn zu fassen, und es gibt keine einheitliche Definition.

Laut Duden ist Erfahrung „das auf eigenen Erlebnissen beruhende Wissen einer Person“. Erfahrungswissen wird mit [Fach]wissen und Sachwissen gleichgesetzt. Die Wikipedia definiert es als Wissen, das durch handelnd-erlebende Erfahrung ("learning-by-doing") plus gewonnener Erkenntnis entsteht. Erfahrungswissen ist eng verknüpft mit Begriffen wie *Know-how*, *Fach- oder Expertenwissen*, *Handlungswissen*, *Best bzw. Good Practice*, *Lessons Learned*, *implizites Wissen*, *knowledge-in-use*, *prozedurales Wissen*, *stilles Wissen* sowie *tacit knowledge*. Grundlegend wird zwischen zwei Arten von Wissen unterschieden: *Explizites Wissen* lässt sich in systematischer Sprache formulieren und ist somit kommunizierbar. *Implizites Wissen* ist hingegen nicht oder nur mit viel Aufwand und dann auch nur fragmentarisch formulier- und kommunizierbar. So ist eine erfahrene Ärztin beispielsweise besser im Diagnostizieren von Krankheiten als jemand, der eben das Medizinstudium abgeschlossen hat, und einer erfahrenen Führungskraft gelingt es in der Regel besser, Konflikte zu lösen als jemandem, der gerade seinen MBA-Abschluss in der Tasche hat. In beiden Fällen wird das im Rahmen des Studiums erworbene explizite Wissen durch Erfahrung ergänzt, die sich jedoch nicht ohne weiteres vermitteln lässt.

In seinem Essay „Was ist Erfahrung?“ verknüpft der deutsche Philosoph und Pädagoge Otto Friedrich Bollnow den Begriff der Erfahrung mit den Gefahren, die einem auf der „Fahrt“ durchs Leben begegnen, wobei es sich meist um schmerzhaft Erfahrungen handle. Er beruft sich dabei u.a. auf den Philosophen Gadamer, laut dem Erfahrung vorzüglich unangenehm ist und Erwartungen durchkreuzt (Gadamer, 1965).

Nun ist aber nicht jede enttäuschte Erwartung gleich schon Erfahrung. Dazu ist erforderlich, dass man aus wiederholten Fehlschlägen eine Lehre gezogen hat. Je nach Situation oder Organisation kann diese explizit beschrieben werden, z.B. im Rahmen von strukturierten *Debriefings* oder *After Action Reviews* beim Militär. Sie münden dann in sogenannte *Lessons Learned*, die verhindern sollen, dass beispielsweise ein Nachfolger oder Kollege die Fehler beim nächsten Mal wiederholt. Andererseits wird Erfahrungswissen erworben, wenn wir eine Tätigkeit über lange Zeit hinweg ausüben und nach einer Weile intuitiv wissen, was jeweils zu tun ist. Diese Art von Wissen wird mittels Zeigen, Beobachten und im Selber-Tun erworben, wie dies klassischerweise in Handwerksberufen geschieht.

Auf den Unternehmenskontext übertragen, eignen sich mündliche Erfahrungsberichte für die Weitergabe solchen Wissens, denn viele Elemente von Erfahrungen lassen sich gut erzählen. *Storytelling*<sup>1</sup> ist denn auch eine bewährte Methode, um Erfahrungswissen zu vermitteln. Allerdings bleibt die Erfassung von Erfahrungswissen auch auf diese Weise fragmentarisch und unvollständig, da *Storytelling* sich immer nur auf konkrete Fälle in ganz bestimmten Kontexten beziehen kann. Wenn es darum geht, die Erfahrung ausscheidender Mitarbeiter zu bewahren, hilft es, wenn Nachfolger mit den jeweiligen Erfahrungsträgern in einen feedbackorientierten Dialog treten und ihre eigenen Schlussfolgerungen ziehen müssen (Keindl, 2009). Sie erwerben dadurch eigene Erfahrung.

Generell gilt, dass die Weitergabe von Erfahrung nur in einer Unternehmenskultur gelingt, die den offenen unmittelbaren Austausch fördert, so dass *Vertrauen* entstehen kann. Nur eine vertrauensvolle Umgebung erlaubt es, Fehler zu machen und diese auch als Chance zum Lernen zu begreifen. Da sich *Erfahrungsschätze* nur in sehr beschränktem Maße vermitteln lassen, profitieren Unternehmen allein schon dadurch, dass sie ihren erfahrenen Mitarbeitern entsprechende Wertschätzung entgegenbringen.

#### **DIMENSIONEN VON ERFAHRUNG UND ERFAHRUNGSWISSEN**

Laut Bollnow zeichnet sich das Wesen eines „erfahrenen Menschen“ durch drei Züge aus: Urteilsfähigkeit, menschliche Reife und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Unsere Vermutung jedenfalls ist, dass der Erfahrungsreichtum der Einzelnen einen Wert darstellt, auf den wir angesichts großer Herausforderungen der Zukunft nicht verzichten können.

*Urteilsfähigkeit* hebt sich sowohl vom Wissen als auch von der Verstandesschärfe ab. Sie befähigt uns, im besonderen Fall das Allgemeine zu erkennen, Kenntnislücken aufzufüllen und zweifelhafte Fälle zu beurteilen. *Menschliche Reife* wiederum bildet und bewährt sich insbesondere in gefährlichen Situationen, das heißt, sie ist grundsätzlich nur im Durchgang durch bisweilen schmerzhaft Erfahrungen erreichbar. Diesen Eigenschaften kommt in einem Umfeld, das von großer Dynamik, aber auch großen Unsicherheiten geprägt ist, enorme Bedeutung zu.

Dennoch sollten wir die heutzutage weitgehend positiv besetzten Erfahrungsklischees hinterfragen. Plädieren beispielsweise Personalmanager oder Altersforscher dafür, ältere Fachkräfte weiter zu beschäftigen, dann wird häufig auf deren unverzichtbares Know-how und Erfahrungswissen verwiesen. Die Entwicklungspsychologin Ursula Staudinger weist jedoch zurecht auf die Janusköpfigkeit des Begriffs hin. Erfahrung kann gemäß Staudinger durchaus nicht selten zu *Betriebsblindheit* führen gemäß dem Motto „Das haben wir immer schon so gemacht“. Sie schlägt vor, der „Verkrustung von Erfahrung“ dadurch zu begegnen, dass man regelmäßig Routinen aufbricht,

---

<sup>1</sup> Storytelling (deutsch: „Geschichten erzählen“) ist eine Erzählmethode, mit der explizites und implizites Wissen weitergegeben und durch Zuhören aufgenommen wird.



beispielsweise indem Führungskräfte ein soziales Sabbatical einlegen oder indem sie eine neue Sprache erlernen (Interview im *manager magazin*, 23. Juli 2013).

## **DIE NUTZUNG DER RESSOURCE ERFAHRUNG SPART KOSTEN**

Der bewusste Umgang mit der Ressource Erfahrung im Unternehmen spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, *Konfliktkosten* durch Fehl- oder Nichtentscheidungen, hohe Krankenstände, Unfälle, Materialverschwendung und vieles mehr zu senken. Gemäß einer Studie von KPMG (2010) lassen sich die durch innerbetriebliche Konflikte verursachten Kosten in mittelständischen Unternehmen auf jährlich zwischen 50.000 und 500.000 Euro je Betrieb beziffern (KPMG, 2010). Mediation gilt als geeignetes Instrument, wird aber gerade in KMUs noch kaum für die Bewältigung von Konflikten zwischen Arbeitnehmern eingesetzt.

Und selbstverständlich kann Erfahrungswissen sehr wohl auch von Jung an Alt weitergegeben werden, beispielsweise indem *Digital Natives* älteren Kollegen den Umgang mit sozialen Medien näherbringen. Oder auch von Jung zu Jung oder Alt zu Alt, der Austausch von Erfahrungswissen ist keine Kategorie des Alters, sondern der Asymmetrie von Erfahrungen.

## **WIR VERSTEHEN UNTER ERFAHRUNG UND ERFAHRUNGSWISSEN:**

*Erfahrung* wird vom Individuum in der aktiven Auseinandersetzung mit der sozialen und materiellen Umwelt, also durch Denken, Erleben, Handeln und Fühlen, erworben, und zwar sowohl bewusst als auch unbewusst. Sie beeinflusst konkretes Handeln unabhängig von der Situation und vom Kontext, in dem sie erworben wurde.

*Erfahrungswissen* entsteht aus der Erfahrung erst dann, wenn eine Erfahrung vom Individuum in irgendeiner Weise (mündlich, schriftlich, bildhaft) kommuniziert oder dokumentiert wird, was jedoch stets unvollständig und fragmentarisch bleibt. Erfahrungswissen kann nur dann für andere Individuen nutzbar werden, wenn es sich in einer konkreten Situation – in einer individuellen Auseinandersetzung – mit der sozialen oder materiellen Umwelt eines anderen Individuums austauscht.

## **2. Methodische Herangehensweise**

Die vorliegende Studie wurde im Erhebungszeitraum 15. September 2015 bis 31. Oktober 2016 als Online-Befragung durchgeführt. Der Fragebogen wurde mit Begleitschreiben der Hochschulen (s. Anhang) durch die beiden Verbände der Führungskräfte verschickt. Die „Presse“ hat den Fragebogen

zur Beantwortung ins Internet gestellt. Die beantworteten Fragebögen gingen unmittelbar an das Rechenzentrum der Rheinischen Fachhochschule Köln.

Der Fragebogen erreichte bei der Schweizer Kader Organisation (SKO) 8200 Mitglieder (in der Deutschschweiz) und beim deutschen Verband „Die Führungskräfte“ 8000 eingetragene Mitglieder. Die „Presse“ verzeichnet durchschnittlich 270 000 Leser. Der Fragebogen wurde im Karriereteil des Organs veröffentlicht, die tatsächliche Zielgruppengröße entzieht sich unserer Kenntnis.

Der den Adressaten vorgelegte Fragebogen erfasste folgende Themengebiete:

- (1) Bedeutung von Erfahrung im Unternehmen
- (2) Methoden zur Weitergabe von Erfahrung
- (3) Stellenwert von Erfahrung in der Unternehmenskultur
- (4) Rolle von Führungskräften im Umgang mit Erfahrung
- (5) Wirkung von Erfahrung in Unternehmen
- (6) Angaben zum Unternehmen und den Führungskräften

### **3. Ergebnisse der Untersuchung:**

#### **WER HAT GEANTWORTET?**

Etwa 600 Führungskräfte haben per Online-Umfrage im Spätherbst 2015 geantwortet, zu einem Fünftel (18%) Frauen. Mehr als drei Viertel (77%) der Führungskräfte, die geantwortet haben, verfügen über einen Hochschulabschluss. Die eine Hälfte (51%) ist technisch ausgebildet, die andere Hälfte kaufmännisch oder juristisch. In technischen Funktionen tätig ist ein schwaches Drittel (30%).

Jede fünfte Führungskraft (22%) gibt an, auf der ersten Führungsebene tätig zu sein, der Rest zum größten Teil auf der zweiten Ebene. Zwei Drittel (66%) der Führungskräfte sind über 50 Jahre alt, verfügen selbst also über umfangreiche Berufs- und Lebenserfahrung.

#### **WOHER KOMMEN DIE ANTWORTEN?**

Zwei Drittel der Antworten kommen aus Deutschland (65%), ein gutes Viertel (26%) aus der Schweiz, der Rest (9%) aus Österreich. Gut die Hälfte (54%) der Führungskräfte, die den Fragebogen beantwortet haben, sind in großen Unternehmen (mit mehr als 500 Beschäftigten) tätig, 42% in mittleren Unternehmen (10-500 Beschäftigte). Mehr als die Hälfte (54%) der Unternehmen bieten vorwiegend Dienstleistungen im weitesten Sinne an. Die restlichen 46% sind produzierende Gewerbe und vor allem Industriebetriebe.

Trotz der absoluten Größe ist dieses Sample nicht repräsentativ für »die Führungskräfte« oder gar »die Wirtschaft« im deutschen Sprachraum – schon alleine deshalb nicht, weil die Grundgesamtheit aller

Führungskräfte nicht bekannt ist. Was das Sample erlaubt, sind fundierte Trendaussagen zur Bedeutung von Erfahrung im Arbeitsalltag von Führungskräften der ersten und zweiten Ebene größerer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen – und damit für einen durchaus wichtigen Teil der Wirtschaft im deutschen Sprachraum.

### 3.1 Ist Erfahrung wichtig?

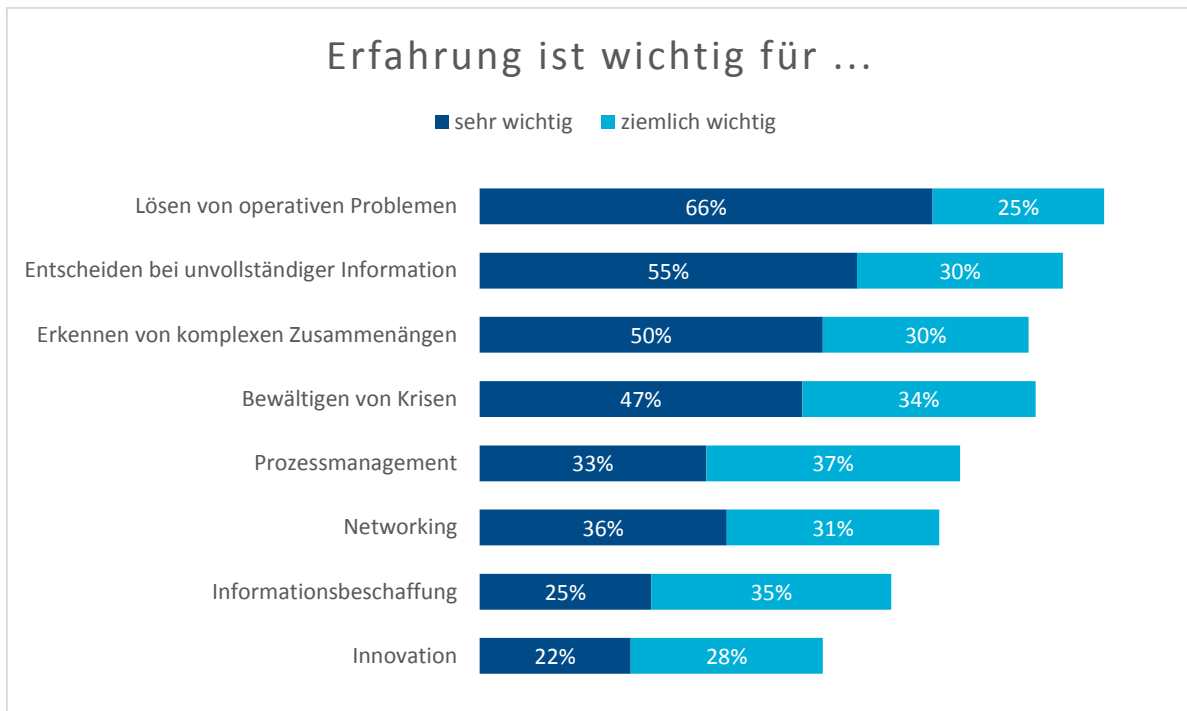


Abbildung 1: Wirkung von Erfahrung

Keine Frage: Fast alle (85%) Führungskräfte sehen die Bedeutung von Erfahrung für ihr Geschäft (für 45% ist Erfahrung sehr und für 41% ziemlich wichtig) und halten Erfahrung für eine Grundlage des Erfolgs ihrer Unternehmen (43% sehr bzw. 35% ziemlich wichtig).

Fragt man detaillierter nach den Gründen für die Wichtigkeit, werden von den allermeisten vier Aufgabenbereiche genannt, für die Erfahrung besonders wichtig ist (siehe Abbildung 1):

- Lösen von operativen Problemen
- Fällen von Entscheidungen bei unvollständiger Information
- Erkennen komplexer Zusammenhänge
- Bewältigen von Krisen

Drei weitere Aufgabenbereiche werden etwas weniger häufig mit Erfahrung in Verbindung gebracht:

- Prozesse im Unternehmen und entlang der Supply Chain (Lieferketten)
- Networking
- Informationsbeschaffung

Im Vergleich dazu wird »Innovation« noch deutlich weniger mit Erfahrung assoziiert.

Wir haben auch umgekehrt gefragt: Wie wirkt sich ein Mangel an Erfahrung im Arbeitsalltag der Führungskräfte aus? (Siehe Abbildung 2)

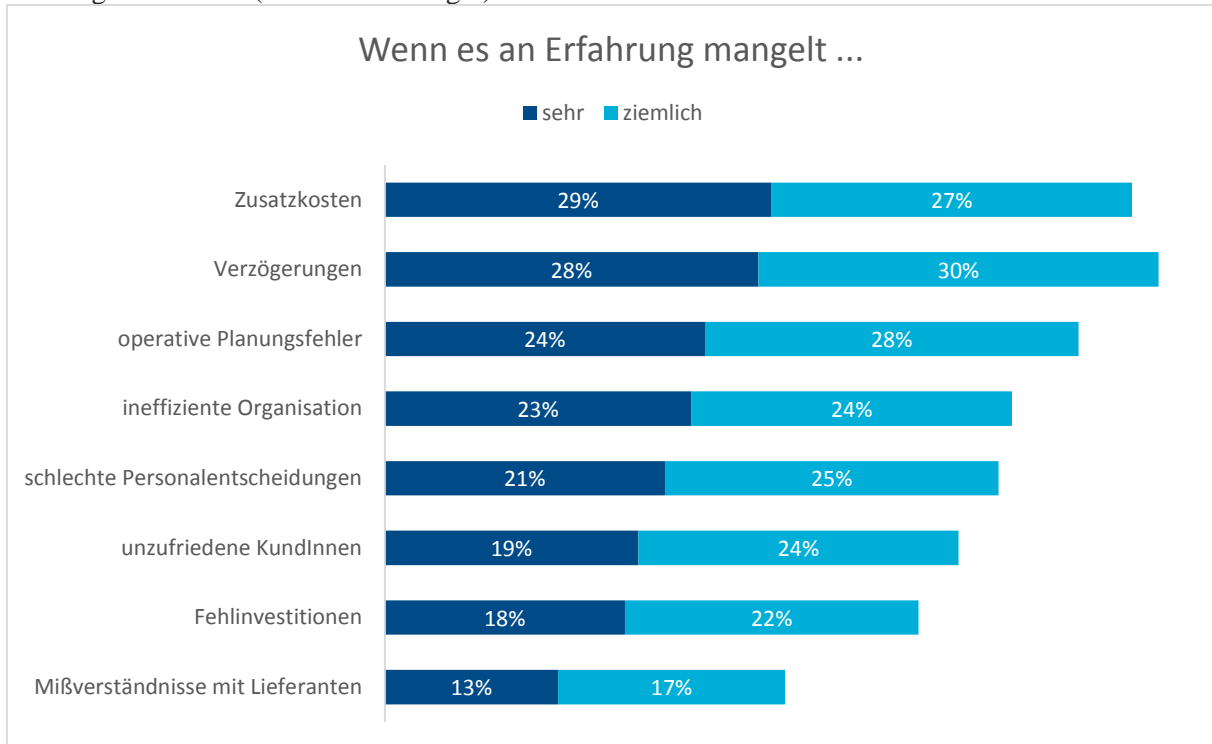


Abbildung 2: Folgen von Erfahrungsmangel

Am häufigsten werden gestiegene Kosten, Verzögerungen, operative Planungsfehler und ineffiziente Organisation genannt. Das bestätigt unsere Annahme, dass Erfahrung operative Konfliktkosten verringert - also ähnlich wie Öl im Getriebe für die Reibungslosigkeit der täglichen Abläufe sorgt.

Überrascht hat, dass Führungskräfte Entscheidungsfehler vergleichsweise etwas weniger deutlich auf den Mangel an Erfahrung zurückführen. Wir haben erwartet, dass gerade beim Fällen von Managemententscheidungen Erfahrung hilft, Wissen und Information im Kontext richtig zu beurteilen.

Die Ergebnisse zur generellen Bedeutung von Erfahrung sind über sämtliche Subsamples hinweg sehr homogen. Im Wesentlichen sehen die befragten Führungskräfte die Bedeutung von Erfahrung sehr ähnlich, und zwar unabhängig von Branche, Unternehmensgröße, Ausbildung, Position im Unternehmen, Alter und Geschlecht.

Fragt man im Detail, dann sehen große Unternehmen (im Vergleich zu mittleren) mehr Potenzial für Erfahrung bei der Krisenbewältigung und bringen den Mangel an Erfahrung stärker in Zusammenarbeit mit falschen Investitionsentscheidungen, Missverständnissen mit Lieferanten, operativen Fehlern und Pannen, erhöhten Kosten und Verzögerungen.

## 3.2 Wie wird Erfahrung gemanagt?

Wenn Erfahrung für den Alltag von vielen Führungskräften wichtig ist, dann fragt man sich natürlich: Wie gehen sie damit um? Wir wollten von den Führungskräften daher wissen, mit welchen Methoden in ihrem Arbeitsumfeld Erfahrung ausgetauscht wird (siehe Abbildung unten, blaue Balken) und wie gut diese Methoden ihrer Meinung nach funktionieren (grüne Balken).

Zunächst war unsere generelle Frage: Wird der aktive Austausch von Erfahrung in Ihrem Arbeitsumfeld unterstützt? Nur ein Viertel (26%) stimmt uneingeschränkt zu, ein knappes Drittel (30%) mit leichten Einschränkungen. Dies zeigt, dass der Erfahrung zwar auf aktive Nachfrage hin große Bedeutung zugemessen wird, dass man sich darum aber kaum in systematischer Weise kümmert.

In der Folge haben wir eine Liste mit möglichen Methoden zum Erfahrungsaustausch zur Diskussion gestellt und gefragt, ob (a) die Führungskräfte bestimmte Methoden für nützlich halten und (b) wie regelmäßig sie in ihrem Arbeitsumfeld eingesetzt werden (siehe Abbildung 3).

Fast alle Führungskräfte (über 90%) halten

- systematische Jobübergaben
- systematische Nachfolgeplanung
- informelle Gespräche und
- Mentoring

für nützlich. Man kann zusammenfassend von *personenorientierten Methoden* sprechen.

Regelmäßig in der Praxis der befragten Führungskräfte eingesetzt werden allerdings viel häufiger

- formelle Sitzungen
- informelle Gespräche
- Weiterbildungsveranstaltungen und
- schriftliche Berichte

also — mit der Ausnahme der informellen Gespräche — eher *faktenorientierte Methoden*, die ohnehin zum Standardrepertoire der Managementkommunikation gehören.

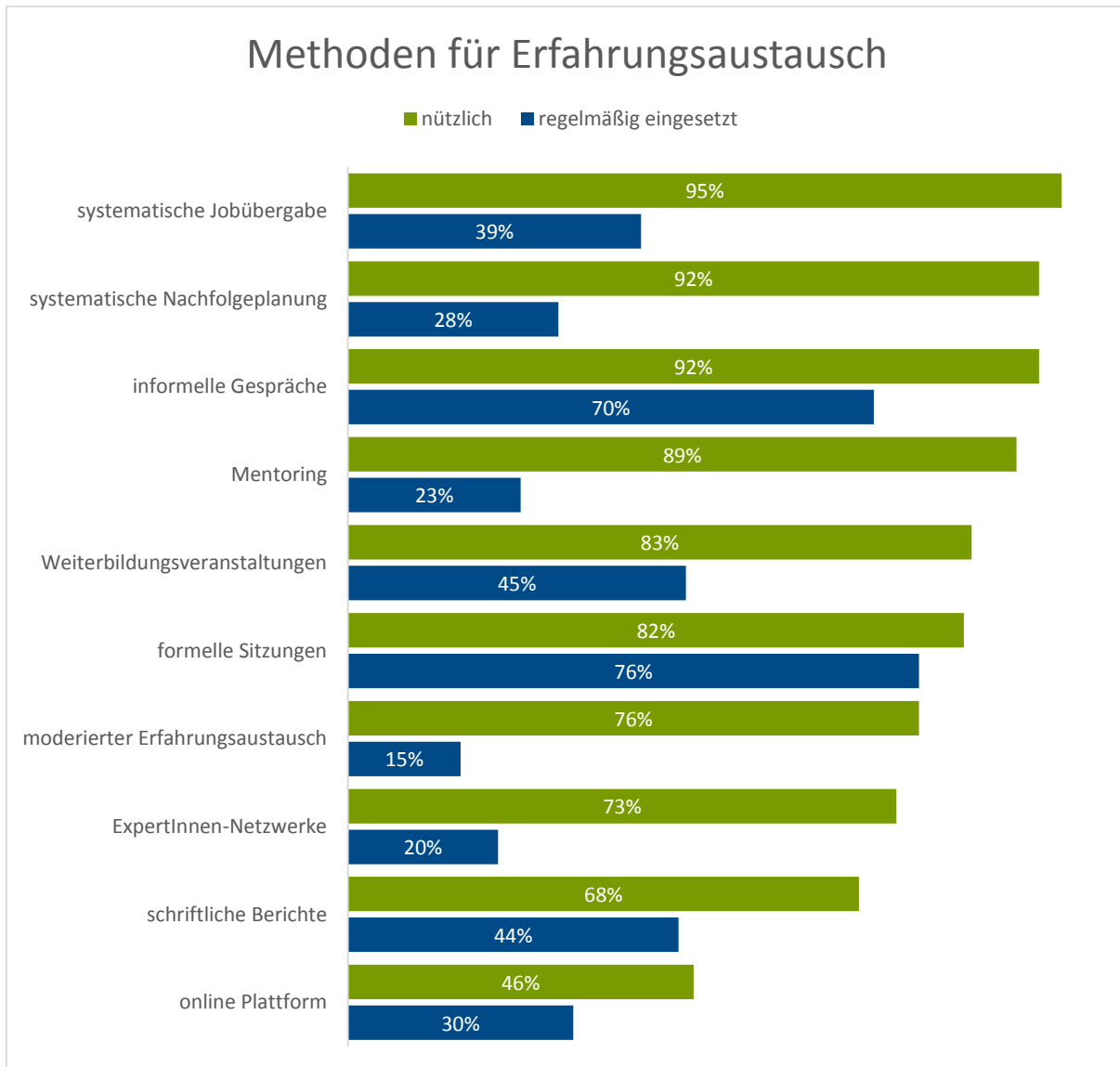
Typische Wissensmanagementmethoden wie

- Online-Plattformen (das Alpha und Omega des Wissensmanagements wie *Intranets* oder *Social Media*-Plattformen)
- Experten/-innen-Netzwerke (wie *Communities of Practice*) oder
- Methoden zum moderierten Wissens- und Erfahrungsaustausch (wie *World Cafés*<sup>2</sup>, *Lessons Learned Workshops* oder *Storytelling*)

---

<sup>2</sup> Das *World Café* ist eine Workshop-Methode, die den informellen Austausch durch Gesprächsrunden in Gruppen fördert.

werden nur von einer Minderheit regelmäßig eingesetzt und in der Wirkung deutlich skeptischer beurteilt.



*Abbildung 3: Methoden für Erfahrungsaustausch  
Anteil der Befragten, die eine Methode für nützlich oder eher nützlich halten bzw. angeben, dass die Methode in ihrem Arbeitsumfeld regelmäßig eingesetzt wird*

Was tragen die Führungskräfte selbst zum Austausch von Erfahrung bei? Nicht überraschend: Fast alle behaupten, dass sie sich sehr (67%) oder ziemlich (23%) für Offenheit, Vertrauen und Fairness einsetzen. Wir kennen das aus den Hochglanz-Broschüren zu Personalentwicklung und *Social Responsibility*.

Etwa zwei Drittel stellen Zeit und Raum für den Erfahrungsaustausch bereit (30% sehr, 37% ziemlich) und sorgen für Feedback (25% sehr, 37% ziemlich).

Nur noch ein gutes Viertel (9% sehr, 19% ziemlich) setzt systematische Evaluation auf der Grundlage von Kennzahlen ein.

Mit Anreizsystemen arbeiten die befragten Führungskräfte im Zusammenhang mit Erfahrung fast gar nicht (3% sehr, 12% ziemlich), obwohl viele Unternehmen über ausgeklügelte Bonifikationssysteme verfügen. Der Austausch von Erfahrung wird aber - obwohl ihn die Führungskräfte für wichtig halten - kaum belohnt.

Macht es sich also bezahlt, einen Teil der Arbeitszeit für den Austausch von Erfahrung zu verwenden? Im unmittelbaren Wortsinn definitiv nicht: Finanzielle Anreize werden (fast) nirgends geboten und Anerkennung nur in der Hälfte der Unternehmen. In etwas mehr Fällen wird immerhin Arbeitszeit für den Austausch von Erfahrung reserviert.

Während die Antworten zur Bedeutung von Erfahrung im Wesentlichen sehr homogen ausfallen (siehe oben), gibt es beim Umgang mit Erfahrung eine Reihe interessanter Unterschiede zwischen Sub-Samples, die jeweils mittels Chi-Quadrat-Test<sup>3</sup> und U-Test<sup>4</sup> überprüft wurden (bei einer asymptotischen Signifikanz von kleiner oder gleich 0,05 wird die Homogenitätshypothese<sup>5</sup> verworfen, d.h. wir gehen davon aus, dass es bezüglich der Ausprägung einer bestimmten Variable zu deutlichen Unterschieden zwischen zwei Gruppen kommt).

### **Große versus mittlere Unternehmen und Industrie versus Dienstleister**

Am deutlichsten unterscheiden sich die Einstellungen von Führungskräften in großen Unternehmen (mehr als 500 Beschäftigte) von jenen in mittleren Unternehmen. In großen Unternehmen wird Erfahrungsaustausch deutlich stärker methodisch unterstützt (mehr Weiterbildung, moderierter Erfahrungsaustausch, Mentoring, schriftliche Berichte, systematische Nachfolgeplanung und Job-Übergabe). Mittlere Unternehmen setzen im Verhältnis stärker auf informelle Gespräche.

---

<sup>3</sup> Der Chi-Quadrat-Test ( $\chi^2$ -Test) findet sich in vielen Studien wieder, in denen Häufigkeiten verglichen werden. Dieser Test wird für nominalskalierte Variablen verwendet und macht eine Aussage darüber, ob die beobachteten Häufigkeiten sich signifikant von denen unterscheiden, die man erwarten würde. Der Chi-Quadrat-Test ist somit eine statistische Verteilung, die die erwarteten Häufigkeiten mit den tatsächlich beobachteten Häufigkeiten vergleicht.

<sup>4</sup> Der Mann-Whitney-U-Test ist ein Homogenitätstest und dient zur Überprüfung der Signifikanz der Übereinstimmung zweier Verteilungen, also ob zwei Verteilungen A und B zu derselben Grundgesamtheit gehören. Beim Mann-Whitney-U-Test handelt es sich um einen Rangsummentest. Die Berechnung der Teststatistik basiert also auf dem Vergleich von zwei Rangreihen. Dahinter steht die Überlegung, dass sich die Daten in einer gemeinsamen Rangreihe gleichmäßig verteilen, wenn sich die zentrale Tendenz zweier Rangreihen nicht unterscheiden.

<sup>5</sup> Eine Homogenitätshypothese wird z.B. beim Chi-Quadrat-Homogenitätstest zugrunde gelegt. Sie behauptet, dass ein Merkmal in den zwei oder mehr Stichproben zugrundeliegenden Grundgesamtheiten jeweils die gleiche Verteilung hat. Genau genommen impliziert die Homogenitätshypothese, dass die empirischen Häufigkeiten mit den theoretischen Häufigkeiten übereinstimmen.

Im Gegenzug sehen mittlere Unternehmen (unter 500 Beschäftigte) deutlich weniger Probleme beim Überwinden von organisatorischen Grenzen, also weniger Schwierigkeiten beim Erfahrungsaustausch über Abteilungsgrenzen, hierarchische Grenzen und Unternehmensgrenzen hinweg.

In einigen Punkten decken sich Unterschiede zwischen großen und mittleren Unternehmen mit Unterschieden zwischen Industriebetrieben und Dienstleistern. Die Industrieunternehmen unseres Samples sind im Durchschnitt auch größer als die Dienstleistungsunternehmen. Dessen ungeachtet setzt die Industrie im Vergleich stärker auf systematische Nachfolgeplanung, Jobübergabe und schriftliche Berichte, die im Vergleich zu Dienstleistern auch als nützlicher angesehen werden.

Bei der Beurteilung der Nützlichkeit einzelner Methoden reduzieren sich die Unterschiede dann wieder. Führungskräfte in Großbetrieben halten Mentoring relativ häufiger für nützlich und formelle Sitzungen für weniger nützlich.

### **Top- versus Mittelmanagement**

Die Bedeutung von Erfahrung wird vom Top- und Mittelmanagement ähnlich gesehen, der Zusammenhang zwischen Erfahrungsmangel und ineffizienter Organisation wird jedoch vom Mittelmanagement eher als vom Topmanagement wahrgenommen.

Beim Umgang mit Erfahrung, konkreter bei der Organisation des Erfahrungsaustauschs, gibt es allerdings deutlichere Unterschiede. Im Arbeitsumfeld des Topmanagements werden informelle Gespräche, systematische Nachfolgeplanung und Jobübergaben häufiger für den Austausch von Erfahrung eingesetzt. Beim Mittelmanagement sind Weiterbildung und Online-Plattformen häufiger in Verwendung. Die Nützlichkeit der Methoden wird wieder ähnlich beurteilt, nur die Experten/-innen-Vernetzung (z.B. via Xing oder LinkedIn) hält das Mittelmanagement häufiger für nützlich als das Topmanagement.

Insgesamt geben Führungskräfte der obersten Ebene häufiger an, dass Erfahrungsaustausch in ihrem Umfeld systematisch unterstützt wird. Sie betrachten daher auch die Überwindung von organisatorischen Barrieren - zwischen Abteilungen, Hierarchieebenen und Unternehmen - weniger problematisch als Führungskräfte des mittleren Managements.

### **Jüngere versus ältere Führungskräfte**

In unserem Sample dominieren die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene und damit einhergehend auch eher ältere Personen. Ein Drittel ist jünger als 50, zwei Drittel älter und verfügt daher in aller Regel selbst über besonders viel Erfahrung. Entsprechend gespannt waren wir auf mögliche Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen.

Insgesamt fallen die Unterschiede geringer als erwartet aus, vielleicht, weil wir auf Grund des Samples keinen Vergleich zwischen älteren und wirklich jungen Führungskräften durchführen konnten. Bei der Einschätzung der Bedeutung von Erfahrung zeigen sich kaum Unterschiede. Allerdings sehen die Jüngeren Erfahrung auch als Hindernis beim Treffen von rationalen Entscheidungen und stellen eher einen Zusammenhang zwischen Erfahrungsmangel und höheren Kosten her. Insgesamt ist Erfahrung aber mit Sicherheit kein Phänomen »der Alten«.



Bei der Häufigkeit des Methodeneinsatzes liegen ältere Führungskräfte bei moderiertem Erfahrungsaustausch, den sie auch für nützlicher halten, systematischer Nachfolgeplanung und Jobübergaben voran. Im Arbeitsumfeld der Jüngeren spielen informelle Gespräche eine größere Rolle.

### **Ausbildung: Praktische Ausbildung versus Hochschulstudium und Kaufleute versus Technikerinnen und Techniker**

Die Vermutung, dass berufspraktisch ausgebildete Führungskräfte Erfahrung für wichtiger halten als Hochschulabsolventen und -absolventinnen oder dass Kaufleute mit dem »soften« Phänomen Erfahrung mehr anfangen können als rationale Technikerinnen oder Techniker hat sich insgesamt nicht bestätigt.

Unterschiede gibt es bei der Häufigkeit, mit der bestimmte Methoden eingesetzt werden: Im Arbeitsumfeld von Kaufleuten sind informelle Gespräche und schriftliche Berichte deutlich häufiger, bei Technikerinnen und Technikern hingegen die systematische Nachfolgeplanung.

Ähnlich berichten Akademikerinnen und Akademiker häufiger von moderiertem Erfahrungsaustausch, schriftlichen Berichten und Nachfolgeplanung. Zusätzlich halten sie Mentoring für nützlicher als ihre berufspraktisch ausgebildeten Kolleginnen und Kollegen. Auch den Zusammenhang zwischen Erfahrungsmangel und ineffizienter Organisation sehen Hochschulabsolventinnen und -absolventen eher.

### **Geschlecht: Weibliche versus männliche Führungskräfte**

Weibliche und männliche Führungskräfte sehen Erfahrung sehr ähnlich. Das etwas oberflächliche Stereotyp, nach dem Männer eher mit expliziten Fakten argumentieren und Frauen eher mit dem, was unausgesprochen zwischen den »Zeilen liegt«, bestätigt sich nicht. Einen sichtbaren Unterschied gibt es nur bei der Einschätzung der Nützlichkeit bestimmter Methoden zum Erfahrungsaustausch.

Frauen sehen die Funktion von Sitzungen, Experten/-innen-Vernetzung und Online-Plattformen positiver als ihre Kollegen.

## **3.3 Was behindert Erfahrungsaustausch?**

Wir haben Führungskräfte gefragt, inwieweit Erfahrung auch über organisatorische Grenzen hinweg ausgetauscht wird. Die Antworten macht deutliche Barrieren sichtbar: Nur die Hälfte der Führungskräfte erlebt in ihrem Arbeitsumfeld, dass Erfahrung auch über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg ganz oder ziemlich ohne Einschränkung ausgetauscht wird. Noch mehr bremsen Unternehmensgrenzen, zum Beispiel zu Kunden oder Lieferanten. Hier funktioniert der Austausch nur in einem Drittel der Fälle ziemlich gut (siehe Abbildung 4).

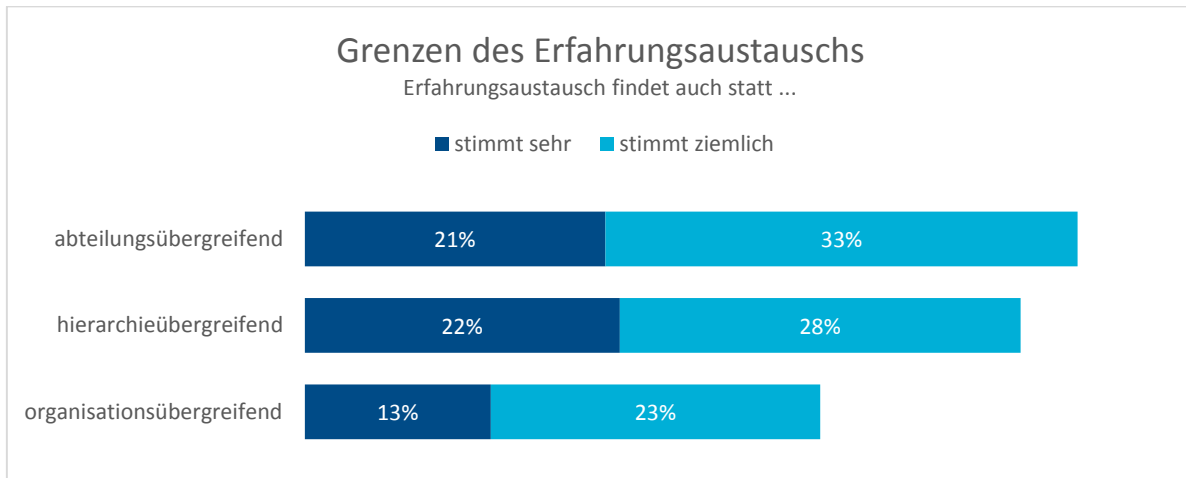


Abbildung 4: Grenzen des Erfahrungsaustauschs

Die Herausforderungen sind offensichtlich groß, der mögliche Nutzen für Unternehmen und ihre Kundinnen bzw. Kunden wäre jedoch enorm.

*Ein Beispiel: Stellen Sie sich z.B. diese Barrieren in einem großen Versicherungsunternehmen vor. Die wertvollen Erfahrungen der Endkunden mit konkreten Finanzdienstleistungen sollen verstanden werden, zwischen Verkauf, Marketing, Service, Beschwerdemanagement und Produktentwicklung geteilt und womöglich dem Topmanagement für Entscheidungen zugänglich gemacht werden - in der Praxis auch noch über regionale und nationale Grenzen hinweg.*

Wie oben bereits erwähnt, gibt es auch bei diesem Fragenblock Unterschiede zwischen Sub-Samples: In Großunternehmen werden diese Hürden eher wahrgenommen. Das bestätigt die Vermutung, wonach Führungskräfte in mittleren Unternehmen etwas weniger formell kommunizieren, was durchaus ein Vorteil sein kann, wenn es darum geht, Abteilungs- und Hierarchiegrenzen zu überwinden.

Zusätzlich hat die oberste Managementebene einen anderen Blick auf Unternehmen als das Mittelmanagement. »Von weiter oben« gesehen, behindern Abteilungs- und Hierarchiegrenzen den Erfahrungsaustausch deutlich weniger, als aus der Sicht der zweiten oder dritten Führungsebene, die mitten in der Organisation »steckt«.

## 4. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Wissen ist gut, aber ohne Erfahrung bleibt es unwirksam. Auf der einen Seite ist den allermeisten Führungskräften die **große Bedeutung von Erfahrung** für die Produktivität von Wissensgesellschaften klar, insbesondere für die Effizienz von alltäglichen Abläufen. Auf der anderen Seite bedeutet diese Erkenntnis alleine bestenfalls »die halbe Miete«. Nur ein Viertel der Führungskräfte gibt an, dass der Austausch von Erfahrung uneingeschränkt unterstützt wird. Die Umsetzung im Arbeitsalltag ist schwierig.

Die Werkzeuge, die in den letzten Jahrzehnten als Wissensmanagement-Tools vermarktet wurden, hält die Mehrheit der Führungskräfte für unwirksam. Für den Austausch von Erfahrung verlassen sie sich lieber auf die **Klassiker der Managementkommunikation** wie informelle Gespräche und Sitzungen.

Aber vielleicht brauchen wir eben keine neue Managementideologie oder -mode, also keine disruptive Innovation. Gefragt ist vielmehr die schrittweise Anpassung und Verfeinerung von aus gutem Grund etablierten Methoden der Managementkommunikation.

Überraschend sind die relativ **großen Unterschiede zwischen großen und mittleren Unternehmen**. Man könnte vermuten, dass gerade mittlere und kleine Betriebe dem Faktor Erfahrung mehr Bedeutung beimessen und entsprechend den Austausch von Erfahrung gezielter organisieren. An Hand unseres Samples zeigt sich das genaue Gegenteil: Große Unternehmen haben eine konkretere Vorstellung über die Wirkung von Erfahrung und setzen deutlich systematischer auf Methoden für Erfahrungsaustausch.

Auch der Vergleich zwischen erster Führungsebene und Mittelmanagement zeigt deutlich unterschiedliche Wahrnehmungen von Unternehmensorganisation. Das Topmanagement sieht andere Herausforderungen als das Mittelmanagement und setzt auf einen anderen Methoden-Mix.

Wider Erwarten unterscheidet sich die Einschätzung jüngerer und älterer Führungskräfte kaum — jedenfalls viel weniger deutlich als zwischen Top- und Mittelmanagement. Interessant ist, dass Jüngere eher auch die negative Seite von Erfahrung sehen und der Aussage zustimmen, Erfahrung erschwere rationale Entscheidungen. Nach dem Motto „Das passt schon, das haben wir schon immer so gemacht“.

Unterschiedliche Ausbildungen z.B. praxisorientierte Lehrberufe im Vergleich zu Hochschulstudien, haben entgegen unserer Erwartung kaum Einfluss auf die Einstellung zu Erfahrung. Auch das Stereotyp der intuitiveren und daher stärker am Phänomen Erfahrung interessierten Frauen im Gegensatz zu rationaleren Männer wird nicht bestätigt.

In Summe ist Erfahrung für die tägliche Arbeit der allermeisten Führungskräfte ein wichtiger, für viele sogar ein sehr wichtiger Faktor. Dieses Ergebnis überrascht auf den ersten Blick nicht, denn man wird in der Managementpraxis, -forschung und -lehre kaum auf Gegenpositionen stoßen. Tatsächlich stößt man - und das ist auf den zweiten Blick doch ziemlich überraschend - auf gar keine Positionen, abgesehen von sehr spezialisierten Wissensmanagement-Beiträgen in der Subkategorie implizites Wissen oder präziser »tacit knowing« (Polanyi 1958), denn bei Erfahrung geht es ja primär um Abläufe als um abstrakte Inhalte.

## Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS

Erfahrung ist somit so etwas wie ein »geheimer«, schwer sichtbarer Erfolgsfaktor, dem zwar auf aktive Nachfrage hin große Bedeutung zugemessen wird, um den man sich aber wenig in systematischer Weise kümmert.

Die vorliegende Studie des „Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS“ liefert erste Ergebnisse zur Bedeutung von Erfahrungswissen in Unternehmen. Im Fokus standen Führungskräfte aus der Schweiz, Österreich und Deutschland, die online zum Thema befragt wurden.

Die zentralen Ergebnisse der Erhebung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Wir konnten keine Hinweise auf systematische Unterschiede zwischen den Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz finden.
- Die Hypothese, dass die Bedeutung der Erfahrung in Unternehmen von Führungskräften unterschätzt wird, konnte nicht bestätigt werden. 85% der Befragten in Österreich, der Schweiz und Deutschland wissen um die Bedeutung der Erfahrung für den wirtschaftlichen Erfolg. Gleichzeitig gibt aber nur ein Viertel der Führungskräfte an, den Austausch von Erfahrung in ihrem Unternehmen uneingeschränkt zu unterstützen. *Erfahrung ist daher so etwas wie ein „geheimer“ Erfolgsfaktor, dem zwar auf aktive Nachfrage hin große Bedeutung zugemessen wird, um den man sich aber wenig in systematischer Weise kümmert.*
- Vier Aufgabenbereiche werden von den Führungskräften genannt, für die Erfahrung als besonders relevant angesehen wird: Lösen von operativen Problemen, Fällen von Entscheidungen, Erkennen von komplexen Zusammenhängen und Bewältigung von Krisen. Führungskräfte sind sich offenbar der Bedeutung von Erfahrungswissen in einer sich verändernden Unternehmens- und Arbeitswelt bewusst. Sie bestätigen damit implizit die Hypothese, dass Wissen nur im Zusammenhang mit Erfahrung wirksames Know-how produziert.
- Die Vermutung, dass mittlere Unternehmen den Erfahrungsaustausch methodisch stärker unterstützen als große Betriebe, konnte nicht bestätigt werden. In großen Unternehmen werden nach Angaben der befragten Führungskräfte mehr Weiterbildung, moderierter Erfahrungsaustausch, Mentoring, schriftliche Berichte und systematische Nachfolgeplanung angeboten als in mittleren Unternehmen. Letztere setzen hingegen mehr auf informelle Gespräche. Mittlere Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind demnach nicht besonders experimentierfreudig in puncto Erfahrungstransfer!

Einzelfallstudien bei mittleren Unternehmen erbrachten dafür verschiedene Ursachen: Kosten- und Zeitgründe, enormer Wettbewerbsdruck, aber durchaus auch eine signifikante Unterschätzung der Bedeutung von Erfahrungsmanagement. Das Thema Erfahrung und Erfahrungswissen ist auch für Interessensverbände und Beratungseinrichtungen kein wichtiges Anliegen, es fehlt weitgehend in ihren Portfolios.

- Führungskräfte der obersten Ebene sehen sich häufiger im Erfahrungsaustausch unterstützt als die Vertreter des Mittelmanagements. Die Bedeutung von Erfahrung allerdings wird vom Top- und Mittelmanagement ähnlich gesehen. Nur der Zusammenhang zwischen Erfahrungsmangel

und ineffizienter Organisation wird vom Mittelmanagement eher als vom Topmanagement wahrgenommen.

- Die Vermutung, dass jüngere Führungskräfte auf moderne Methoden des Austausches von Erfahrungswissen (World Cafés oder Open Spaces) setzen, konnte nicht bestätigt werden. Sie sind eher der Meinung, dass Erfahrungswissen rationale Entscheidungen erschwere, weil bestehende, „immer bewährte“ Muster zugrunde gelegt werden. Auch hieraus lässt sich folgern, dass die Thematik unterbewertet ist und bisweilen sogar negativ konnotiert ist. Gerade dieses macht es in der Praxis aber besonders schwer, vorhandene Erfahrungsressourcen gewinnbringend in Entscheidungsprozessen einzusetzen.
- Unterschiedliche Ausbildungen (praxisorientierte Lehrberufe im Vergleich zu Hochschulstudien) haben entgegen unseren Erwartungen kaum Einfluss auf die Einstellung zu Erfahrung. Hier stellt sich allerdings die Frage, inwiefern Ausbildungsunterschiede persönliche Hierarchien und Transferhemmnisse erzeugen können.
- 90 % aller Führungskräfte halten systematische Jobübergaben und Nachfolgeplanung, informelle Gespräche und Mentoring für nützlich. Es handelt sich hierbei um personenorientierte Methoden. In der Realität dominieren jedoch schriftliche Berichte, Sitzungen, Gespräche und Weiterbildungen, also eher sach- oder personalpolitisch orientierte Methoden. Wenngleich personenorientierte Methoden klar als nützlich gelten, werden sie im Unternehmen nicht entsprechend unterstützt.
- Typische Wissensmanagementmethoden wie Intranets oder Social Media-Plattformen, Experten/-innen-Netzwerke wie Communities of Practice oder Methoden zum moderierten Wissens- und Erfahrungsaustausch wie World Cafés oder Storytelling werden nur selten eingesetzt und auch skeptischer beurteilt.
- Frauen sehen die Funktion von Sitzungen, Netzwerken und Online-Plattformen positiver, sie sind offener gegenüber modernen Methoden und Möglichkeiten.
- Fast alle befragten Führungskräfte tragen, so die Selbsteinschätzung, selbst zum Austausch von Erfahrung bei und erklären, dass sie sich sehr (67%) oder ziemlich (23%) für Offenheit, Vertrauen und Fairness in ihrem Umfeld einsetzen.

Der Austausch von Erfahrung wird - obwohl ihn die Führungskräfte für wichtig halten – selten belohnt. Es bestehen kaum Anreizsysteme.

- Nur 21% der Führungskräfte halten den Erfahrungsaustausch zwischen den Hierarchieebenen für optimal. Noch mehr als Abteilungs- und Hierarchiegrenzen bremsen Unternehmensgrenzen, zum Beispiel zu Kunden oder Lieferanten. Hier funktioniert der Austausch nur in einem Drittel der Fälle *ziemlich* gut. Besonders dieses Ergebnis weist sehr deutlich darauf hin, dass deutschsprachige Unternehmen noch wenig Chancen in offenen globalen Austauschsystemen erkennen. Offener Austausch von Erfahrung ist demnach noch keine durchgängig praktizierte Philosophie oder Kultur in Unternehmen und schon gar nicht über Unternehmensgrenzen hinweg.

## Literatur

- Böhle, F. und Busch, S. (2012): Management von Ungewissheit: Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, transcript, 2012.und Aufsätze beim Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München (ISF)
- Bollnow, O. F. (1974): Was ist Erfahrung. Erfahrung und Erfahrungswissenschaft. Kohlhammer. Stuttgart.
- Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.) (2005): Wissen und Information 2005. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- Gehlen, A. (1961): Vom Wesen der Erfahrung. In: A. *GEHLEN*: Anthropologische Forschung. Zur Selbstbegegnung und Selbstentdeckung des Menschen. Reinbek.
- Hüther, Gerald (2013): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn.11 Auflage. Vandenhoeck/Ruprecht. London.
- KPMG (2010): Konfliktkostenstudie 2009. Download:  
<http://www.kpmg.de/Presse/14276.htm>.
- Gadamer, H. G. (1965): Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik, von Hans-Georg Gadamer. 2. Auflage. JCB Mohr.
- Keindl, K. (2009): Wie die Weitergabe von Erfahrungswissen möglich ist. In Wissensmanagement (pp. 517-526).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Nowosadtko, J. (2002): Erfahrung versus Empirie: in Essener Unikate. Erfahrung. Universität Essen
- Plum, N.(2006): Ein Beitrag zum Wissens- und Erfahrungsmanagement- Entwicklung einer Leitfragenstruktur für Erfahrungsberichte und ihre experimentelle Überprüfung (Dissertation).Universität Hamburg.
- Polanyi, M. (1966): The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.

## Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS

Sehr geehrte Führungskraft,

Wissen alleine produziert nichts. Erst zusammen **mit Erfahrung** entsteht **in der Praxis wirksames Know-how**. Am Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS **treiben wir** daher die **Entwicklung, Weitergabe und Anwendung von Erfahrung in Unternehmen** voran.

**Wie gehen Sie mit Erfahrung um?** Den folgenden Kurzfragebogen können Sie in nur zehn Minuten ausfüllen. Damit helfen Sie, die Bedeutung von Erfahrung noch besser zu verstehen und unsere Aktivitäten präzise auf die Bedürfnisse von Führungskräften auszurichten. Ihre Antworten werden wir selbstverständlich nur aggregiert und anonymisiert aus. Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen sind ausgeschlossen.

**Was verstehen wir unter Erfahrung?** Ein Rezept in einem Kochbuch, das ist Wissen. Damit alleine können wir noch keine schmackhafte Mahlzeit auf den Tisch bringen. Dazu braucht es zusätzlich praktische Erfahrung, die wir erwerben, wenn wir an der Seite einer routinierten Köchin mitarbeiten oder durch Versuch und Irrtum in der Praxis ausprobieren, was funktioniert und was nicht.

Dieser Erfahrungsbegriff betont den Unterschied zum Wissen. Erfahrung entwickelt sich durch unmittelbares, persönliches Erleben eines bestimmten Menschen. Erfahrung prägt die Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten, Überzeugungen und Meinungen maßgeblich, indem sie diese Phänomene beeinflusst und verändert.

Wir hoffen, unsere Fragen regen zu spannenden Gedanken an und bedanken uns für Ihre Expertise sowie zehn Minuten Ihrer wertvollen Zeit.



Werner Bruns  
RFH Köln



Sebastian Eschenbach  
FH Burgenland



Edith Maier  
FHS St. Gallen

## Fragebogen: Wie gehen Führungskräfte mit Erfahrung um?

### 1 Angaben zum Unternehmen/zur Unternehmensgruppe für die Sie tätig sind

#### Überwiegendes Tätigkeitsfeld des Unternehmens/der Unternehmensgruppe

- Gewerbe (inkl. Handwerk und Landwirtschaft)
- Industrie (inkl. Bergbau und Energie)
- Handel
- Dienstleistungen (inkl. öffentliche Verwaltung und NPOs)

#### Größe des Gesamtunternehmens/der Unternehmensgruppe

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 499 Beschäftigte
- 500 oder mehr Beschäftigte

### 2 Bedeutung von Erfahrung

**Ganz generell: Wie wichtig ist Erfahrung für die Geschäfte, die Ihr Unternehmen betreibt?** Vergleichen Sie bitte mit anderen Branchen.

+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
sehr wichtig			teils teils			sehr unwichtig	keine Aussage
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3 Methoden zur Weitergabe von Erfahrung

**Mit welchen Methoden wird in Ihrem Arbeitsumfeld Erfahrung weitergegeben?**  
**Wie nützlich sind diese Methoden aus Ihrer Sicht?**

Methoden	kenne ich nicht	Einsatz in meinem Arbeitsumfeld				Nutzen für die Weitergabe von Erfahrung	
		kein Einsatz	für die Zukunft geplant	manchmal	regelmäßig	(eher) nützlich	(eher) nicht nützlich
Informelle Gespräche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitzungen							



Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS

(z.B. Jour Fixe, Abteilungsmeetings, MitarbeiterInnen-Gespräch ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Weiterbildungsveranstaltungen</b> (z.B. Welcome-Programme, Seminare, Schulungen, Webinare...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Moderierter Erfahrungsaustausch</b> (z.B. World Cafe, Lessons Learned Workshop, Story Telling ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Expertenvernetzung</b> (z.B. Communities of Practice, Yellow Pages, Expertenportale, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mentoring- und Patensysteme, bewusste Team-Zusammensetzung</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Schriftliche Berichte</b> (z.B. Erfahrungsberichte, CRM-Datenbanken, Prozesshandbücher ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Online-Plattformen</b> (z.B. linked-in, xing, google plus, Unternehmensintranet, -portal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Systematische Nachfolgeplanung für Führungskräfte</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organisierte Job-Übergabe beim Ausscheiden von Schlüsselarbeitskräften</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sonstige:</b> ..... .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4 Stellenwert von Erfahrung in der Unternehmenskultur

**In Ihrem Arbeitsumfeld wird der aktive Austausch von Erfahrung unterstützt. Dafür gibt es Zeit, Geld und Anerkennung.**

In wie weit trifft diese Aussage auf Ihr Arbeitsumfeld zu?

+3 trifft zu	+2	+1	0 teils teils	-1	-2	-3 trifft nicht zu	keine Aussage
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5 Wirkung von Erfahrung

In wie weit treffen folgende Aussagen auf Ihr Arbeitsumfeld zu?

<b>Erfahrung ...</b>	+3 trifft zu	+2	+1	0 teils teils	-1	-2	-3 trifft nicht zu	keine Aus- sage
... ist Basis für unseren Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hilft uns Krisen zu bewältigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist die Basis für Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wird auch hierarchie- übergreifend ausgetauscht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wird auch abteilungs- übergreifend ausgetauscht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wird auch organisations- übergreifend (z.B. mit Lieferanten und Kunden) ausgetauscht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erschwert rationale, analytische Entscheidungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... behindert Veränderung „Das war schon immer so!“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aus Mangel an Erfahrung kam es bei uns schon zu ...								
... falschen Investitions- entscheidungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ineffizienten Organisationsstrukturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Fehlern bei der Personal- auswahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Missverständnissen mit Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... unzufriedenen Kundinnen und Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Fehlern und Pannen bei operativen Abläufen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erhöhten Kosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vermeidbaren Verzögerungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6 Abschließend noch einige Angaben zu Ihnen

### Ihre Funktion im Unternehmen

**Oberste Führungsebene** des Gesamtunternehmens/der Unternehmensgruppe  
z.B. Vorstand, Verwaltungsrat, Geschäftsführung

**Mittlere Führungsebene**

Leitung einer Division, Abteilungsleitung, Geschäftsführung einer Tochtergesellschaft, ...

**sonstige Funktionen**

.....

### Ihr Aufgabenbereich im Unternehmen

Forschung und Entwicklung

Materialwirtschaft

Produktion

Marketing

Verkauf

Service

Personalwesen

Finanz- und Rechnungswesen

Allgemeine Führungsaufgaben

sonstiges

.....

.....

## Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS

### Ihre Ausbildung

- juristisch
  - technisch
  - wirtschaftlich
  - sonstiges
- .....
- .....

### Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung

- Berufliche Ausbildung/Lehrabschluss (Facharbeiter- bzw. Handwerksausbildung)
  - Abitur/Matura
  - Hochschulstudium
  - sonstiges
- .....
- .....

### Ihr Alter

- unter 35 Jahren
- 35 - 50 Jahre
- älter als 50 Jahre

### Ihr Geschlecht

- weiblich
- männlich

### Ihre Mitgliedschaft bei einem Führungskräfteverband

- Die Führungskräfte (Deutschland)
- Schweizer Kaderorganisation
- Wirtschaftsforum für Führungskräfte (Österreich)

Mit Ihren Antworten leisten Sie einen wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis der Ressource Erfahrungen. Die Studienergebnisse werden zusammen mit „Die Führungskräfte“, dem „Wirtschaftsforum für Führungskräfte“ und der „Schweizer Kaderorganisation“ im Frühjahr 2016 vorgestellt.

## Informationen zum Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS

Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS ist eine gemeinsame europäische Forschungseinrichtung, getragen von der FH Burgenland und der Rheinischen Fachhochschule in Köln - die FHS in St. Gallen ist Projektpartner von METIS. Das internationale Institut führt Forschungsvorhaben zu aktuellen und strukturellen gesellschafts- und mittelstandsbezogenen Themen im Bereich »Erfahrungswissen« durch und sorgt für einen Transfer zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Die besondere Stärke von METIS liegt in seiner Brückenfunktion: Es verbindet Forschung und Praxis, verknüpft Perspektiven aus unterschiedlichen Fachdisziplinen und Partnerorganisationen aus verschiedenen europäischen Staaten unter einem Dach. Die Arbeit ist sowohl national als auch international ausgerichtet.

### Aufgabe und Ziele

Kernaufgabe ist die Befähigung von Unternehmen, Verbänden und politischen Gremien sowie von Nichtregierungsorganisationen zum professionellen Umgang mit Erfahrungswissen — insbesondere vor dem Hintergrund einer älter werdenden Gesellschaft und der Herausforderungen durch Globalisierung und internationaler bzw. interkultureller Zusammenarbeit.

Angestrebt wird die Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten und Forschungsarbeiten mit Hochschulen, Unternehmen, Stiftungen, Verbänden und weiteren Akteuren der Zivilgesellschaft. Ein wichtiges Anliegen von METIS ist es, den Transfer von Hochschulwissen in die Praxis zu forcieren und im Gegenzug engagiert die Bedürfnisse und Bedingungen aus der Praxis in die Hochschule zu holen.

METIS soll als europäischer »Brand« etabliert werden, unter dem praxisorientierte Hochschulen kooperieren, um innovative Ansätze zum produktiven Umgang mit Erfahrung im komplexen Umfeld wissensintensiver Organisationen und Institutionen entwickeln.