



**Europa-Institut für  
Erfahrung und Management**

## **Interview**

### **Prof. Dr. Werner Bruns, Leiter des „Europa-Institut für Erfahrung und Management“, über die Bedeutung von Erfahrungswissen in einer neuen Welt**

**Wissen ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines jeden Wirtschaftsunternehmens. Eine Erkenntnis der Ökonomie, aus der heraus sich das Wissensmanagement entwickelte. Wo steht das Wissensmanagement heute?**

Das Wissensmanagement wurde von vielen neuen sozialen und technologischen Entwicklungen eingeholt, teilweise sogar überholt: Beschäftigte wechseln in ihrem Leben häufiger den Arbeitgeber, so dass sie ihr Wissen unabhängig vom Arbeitgeber managen müssen. Der Arbeitnehmer wird selbst zu einer Wissensdatenbank, sein Wissen bestimmt damit auch seinen Wert auf dem Arbeitsmarkt, in Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft. Daraus resultiert, dass sich Unternehmen vermehrt (Wissens-) Spezialisten für bestimmte Aufgaben „einkaufen“ müssen. Kein leichtes Unterfangen, bei dem Tempo, mit dem sich heute die Erkenntnisse, unser Wissen, verändern. Das gilt natürlich nicht für bewährte Theorien und Ansätze aus der Wissenschaft: Newton, Keynes, Hayek, Freud, Kant und Einstein, um nur einige zu nennen, bleiben uns auch in Zukunft erhalten. Das ist auch gut so, denn sie geben uns nach wie vor Orientierung in der komplexer werdenden Welt.

**Was bedeutet das für die Unternehmen konkret?**

Das Wissen der ganzen Welt ist heute mit einem Mausklick meist kostenlos verfügbar, so dass sich für Unternehmen eigene Strategien und Instrumente für ein, sagen wir mal, „Wissensmanagement der ersten Generation“, nicht mehr rentieren. Das Internet kombiniert und summiert sämtliche Archivierungsformen und ist damit zur größten Wissensbank der Welt geworden und zwar raumzeitlich unabhängig, zudem umfangreicher, kreativer, schneller und kostengünstiger als jede Datenbank eines Unternehmens dies sein könnte. Algorithmen bestimmen die Welt, ein neues Zeitalter zeichnet sich schon länger ab.

**Eine völlig neue Welt also?**

Ja! Eine neue Welt! Die Anforderungen an die Unternehmen haben sich verändert. Viele Abläufe und Vorgänge sind hochkomplex geworden. Belegschaften müssen noch schneller in der Lage sein, ihr Wissen anzupassen, zu kombinieren und zu modifizieren, denn davon hängt letztlich der Unternehmenserfolg ab. Die Verfallszeiten von Wissen haben sich verkürzt, es macht deshalb keinen Sinn mehr, das Wissen in Unternehmen zu „bunkern“, weil geteiltes Wissen vorteilhafter ist, vor allem dann, wenn aus Austauschbeziehungen Ideen und Innovationen entstehen, hier entsteht Wertschöpfung.

**Und was macht die Digitalisierung, verschärft sie den Druck?**

Die zunehmende Digitalisierung des Wissens ermöglicht auf der aggregierten Ebene neues Wissen. Diese Entwicklung verweist auf einen enormen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, die sich vernetzen. Ein Vorteil, der im Zusammenhang mit Industrie 4.0 usw. derzeit völlig neue Visionen erzeugt. Unternehmen, die diese Entwicklung nicht mitmachen, werden den Wettbewerbsdruck nicht aushalten, ähnliches gilt auch für die organisierte Gesellschaft.

**Pressekontakt:**

Prof. Dr. Werner Bruns  
Rheinische Fachhochschule Köln  
Europa-Institut für Erfahrung und Management – METIS  
Schaevenstraße 1a-b, 50676 Köln

Tel.: +49 0221 20302-2644  
E-Mail: [werner.bruns@rfh-koeln.de](mailto:werner.bruns@rfh-koeln.de)  
Web.: [www.rfh-koeln.de/metis](http://www.rfh-koeln.de/metis)



**Europa-Institut für  
Erfahrung und Management**

## Interview

**Das Wissensmanagement der letzten 25 Jahre, das das gesamte Wissen in der Organisation nutzbar machen wollte, um auf diese Weise Wettbewerbsvorteile zu erzielen, gehört also der Vergangenheit an?**

Ja, glaube schon. Neues Wissen bildet sich durch die Konfrontation und die Auseinandersetzung mit den Gedanken anderer Menschen. In dieser immer komplexer werdenden Arbeitswelt und -teilung - und nicht nur dort - spielt das Erfahrungswissen von Menschen eine immer wichtigere Rolle. Sozialwissenschaftliche Ansätze haben gezeigt, dass Erfahrung ein komplexer und vielschichtiger Handlungsmodus ist, der die Bewältigung komplizierter Entscheidungs- und Arbeitssituationen erheblich erleichtern kann.

**Was ist denn Erfahrungswissen?**

Das Erfahrungswissen, nach unserer Definition ist ein Wissen, das unter bestimmten Bedingungen aus der Erfahrung von Menschen extrahiert werden kann, schließt unseren theoretischen und praktischen Umgang mit dem individualisierten Wissensmanagement mit ein. Wir haben auch Erfahrungen mit unserem Wissen - und dem Umgang damit - gemacht. Das Erfahrungswissen darf nicht nur auf die sozialen oder kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten reduziert werden.

**Ist die Erfahrung nicht eine innovationsfeindliche Angelegenheit, nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht, alles muss so bleiben wie es war!“**

Ich kenne diese Einstellung von Menschen, es gibt sie in der Tat. Trotzdem ist die Erfahrung kein Fossil oder Relikt vergangener Zeiten, das an Bedeutung und Wert verliert, sondern es ist eine besondere aggregierte Form von Wissen, das unerlässlich ist, um in der modernen Arbeitswelt Entscheidungs- und Orientierungskompetenz zu erzeugen. Die „Reduktion von Komplexität“ steht vor jeder Entscheidung, jeder Routine, jeder gelungenen Aktion oder Innovation und gewinnt gerade deshalb in dem Maße an Bedeutung, in dem die Komplexität in den sozialen Systemen zunimmt. Das Erfahrungswissen ist in diesem Zusammenhang unverzichtbar, es steht auch für Innovation und Risikobereitschaft.

**Glauben Sie, dass durch die demografische Entwicklung das Erfahrungswissen an Bedeutung gewinnt?**

Ja, generell schon. Ich glaube nur, dass es nicht darum geht, dass die Alten ihre Erfahrungen an die Jungen weitergeben. Denken Sie nur an die Smartphones, Youtube, Twitter und andere soziale Medien, da geben die jungen Menschen an die Älteren ihre Erfahrungen weiter. Ich würde vermuten, dass ein Transfer von Wissen und Erfahrung in diesem Ausmaß in der Geschichte einzigartig ist.

**Kennen Sie Situationen aus ihrem Berufsleben, in denen ihre Erfahrungen wichtig waren?**

Natürlich, jede Menge sogar! Ich glaube, dass kennt jeder aus seinem Leben. Immer dann, wenn riskante Entscheidungen anstanden, immer dann, wenn die Situationen so komplex waren, dass man auf Bauchentscheidungen angewiesen war, dann habe ich sie dringend gebraucht.

**Pressekontakt:**

Prof. Dr. Werner Bruns  
Rheinische Fachhochschule Köln  
Europa-Institut für Erfahrung und Management – METIS  
Schaevenstraße 1a-b, 50676 Köln

Tel.: +49 0221 20302-2644

E-Mail: [werner.bruns@rfh-koeln.de](mailto:werner.bruns@rfh-koeln.de)

Web.: [www.rfh-koeln.de/metis](http://www.rfh-koeln.de/metis)