

PRESSEMELDUNG

Erste wissenschaftliche Studie: Wie Führungskräfte Erfahrungswissen nutzen Mittelständische Unternehmen unterschätzen Erfahrungswissen

Der bewusste Umgang mit der Ressource Erfahrung im Unternehmen spielt eine wichtige Rolle im sich global verschärfenden Wettbewerb. Um den Stellenwert und die Weitergabe von Erfahrung und Erfahrungswissen in Unternehmen zu erheben, hat das „Europa-Institut für Erfahrung & Management — METIS, eine Forschungseinrichtung der Rheinischen Fachhochschule Köln (RFH) und der FH Burgenland mit dem Projektpartner FHS St. Gallen, eine Online-Befragung von 600 Führungskräften in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Erfahrung ist demnach 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.

Nutzen Unternehmen den Erfahrungsschatz ihrer Mitarbeiter? 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. Die vorliegende Studie „**Erfahrung – der unsichtbare Erfolgsfaktor in Wirtschaftsunternehmen**“ des „Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS“ liefert jetzt erste Ergebnisse und fundierte Trendaussagen zur Bedeutung von Erfahrungswissen in Unternehmen“, so **Mag. Georg Pehm**, Geschäftsführer der FH Burgenland, RFH-Präsident **Prof. Dr. Martin Wortmann** und **Prof. Dr. Sebastian Wörwag**, Rektor FHS St. Gallen.

Die Studie basiert auf folgender **Definition von Erfahrung**: 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 in einer konkreten Situation – in einer individuellen Auseinandersetzung – mit der sozialen oder materiellen Umwelt eines anderen Individuums ausgetauscht wird.

85% der Befragten in Österreich, der Schweiz und Deutschland wissen um die Bedeutung der Erfahrung für den wirtschaftlichen Erfolg. Fast alle Führungskräfte (85%) sehen die Bedeutung von Erfahrung für ihr Geschäft sehr wichtig (45%) oder für ziemlich wichtig (41%) und halten Erfahrung für eine Grundlage des Erfolgs ihrer Unternehmen (sehr wichtig: 43% bzw. ziemlich wichtig: 35%). 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. 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.

Umgekehrt wurde gefragt: **Wie wirkt sich ein Mangel an Erfahrung im Arbeitsalltag der Führungskräfte aus?** Am häufigsten werden gestiegene Kosten, Verzögerungen, operative Planungsfehler und ineffiziente Organisation genannt. Das bestätigt die Annahme, dass Erfahrung operative Konfliktkosten verringert. „Es hat uns allerdings überrascht, dass Führungskräfte Entscheidungsfehler vergleichsweise etwas weniger deutlich auf den Mangel an Erfahrung zurückführen“, erklären die Wissenschaftler. **Die Vermutung, dass mittlere Unternehmen im deutschsprachigen Raum den Erfahrungsaustausch methodisch stärker unterstützen als große Betriebe (mehr als 500 Beschäftigte), 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. „Man sollte glauben, wenn es um Erfahrung geht, dann schlagen flexiblere kleine Unternehmen formal durchorganisierte Großbetriebe. In Wahrheit läuft es umgekehrt, weil die kleineren Unternehmen sagen, dass sie keine Zeit haben, sich darum zu kümmern und so einen strategisch wichtigen Vorteil verschenken“, resümiert **Prof. Dr. Dr. Sebastian Eschenbach** von der FH Burgenland.

Typische Wissensmanagementmethoden wie Intranets oder Social Media-Plattformen, Experten- und Expertinnen-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. "Erstaunlich fand ich, dass das Potenzial neuerer Methoden von Erfahrungsaustausch wie World Cafés oder Online-Plattformen selbst bei jüngeren Managern noch wenig erkannt ist", erklärt **Prof. Dr. Edith Maier** (FHS St. Gallen).

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“, so **Prof. Dr. Werner Bruns** (Senior Fellow, RFH).

Europa-Institut Erfahrung & Management — METIS

METIS ist eine gemeinsame europäische Forschungsinitiative der Rheinischen Fachhochschule Köln und der FH Burgenland; die FHS in St. Gallen ist Projektpartner von METIS. Das internationale Institut realisiert wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschungsvorhaben zu aktuellen und strukturellen gesellschafts- und unternehmensbezogenen Themen im Zusammenhang mit »Erfahrungen«. METIS versteht sich aber auch als Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft und dies in allen Phasen des Prozesses. 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 zu entwickeln.

Kontakt

RFH: Prof. Dr. Werner Bruns, Tel.: +49 221 20302-2644, E-Mail: werner.bruns@rfh-koeln.de

FH Burgenland: Prof. Dr. Dr. Sebastian Eschenbach, Tel.: +43 (0)5 7705 4520, E-Mail: Sebastian.Eschenbach@fh-burgenland.at

FHS St. Gallen: Prof. Dr. Edith Maier, Tel.: +41 71 226 1744, E-Mail: edith.maier@fhsg.ch