

Erfahrungen zu Wissen machen: Die Methode der Erfahrungsgeschichte

Elisabeth Vogel

Erfahrungen machen – Reicht das?

Erfahrungen, die eine Person oder ein Team bei ihrer alltäglichen Arbeit oder auch bei aussergewöhnlichen Aufgaben machen, sind oftmals in einem rohen, unbewussten Zustand. Ohne eine Form der individuellen und vor allem gemeinsamen Reflexion geraten sie oft bald wieder aus dem Blickfeld und verlieren an Kraft. Dabei bergen Erfahrungen enorme Potenziale, um zukünftige Prozesse und Projekte effizienter, schneller und qualitätsvoller zu gestalten.

Aber wie kommt man an die Erfahrungen heran?

Erfahrungen werden mit einem einfachen Ansatz greifbar: Lassen Sie über Erlebnisse erzählen. Wir ertrinken in nüchternen Reports, Statistiken, Protokollen, aber die haben wenig mit uns zu tun, die schaffen es selten, uns in den Bann und in Neues hinein zu ziehen. Uns betreffen und berühren Geschichten viel mehr, denn in ihnen wird „Sinn“ mittransportiert. Auf diesem Prinzip beruht die Methode der Erfahrungsgeschichte. Sie wurde als Learning-History-Methode von Roth/Kleiner (2) am MIT in Boston entwickelt. Das Fraunhofer Institut vereinfachte die Ablaufstruktur zur Tell-it!-Methode (1). Daran orientierten wir uns in dem Erfahrungsgeschichten-Projekt eines internationalen Dienstleistungsunternehmens, bei dem die Erfahrungen aus einem zweijährigen Veränderungsprozess der IT anderen, nachfolgenden Veränderungsprojekten zugänglich gemacht werden sollten.

Das Vorgehen

Ein Erfahrungsgeschichten-Projekt hat vier Phasen (vgl. Abbildung 1). In der *Planungsphase* geht es darum, das „herausragende Ereignis“ zu identifizieren, das näher untersucht werden soll. Ausserdem sind Ziel und Zielgruppe des Projekts genau zu klären, denn daraus klären sich auch einige Gestaltungsparameter der Geschichte und ihre Kommunikation in das Unternehmen hinein.

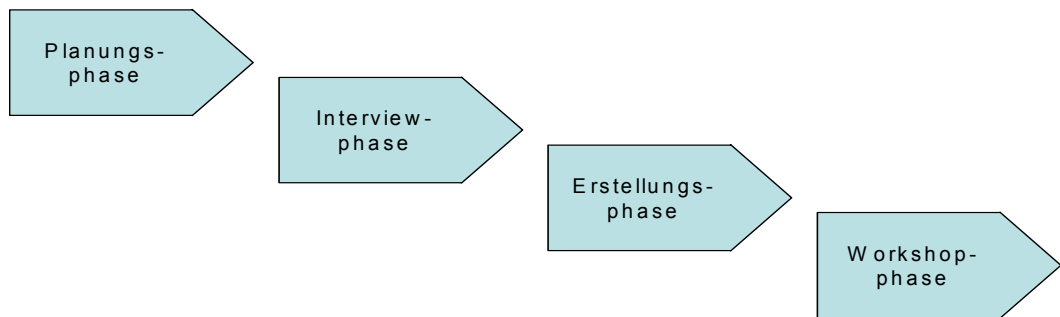


Abbildung 1: Phasen eines Erfahrungsgeschichten-Projekts

In der *Interviewphase* werden möglichst viele verschiedene Personen, Beteiligte und Betroffene rund um das „herausragende Ereignis“, interviewt. Das Geschehen wird aus den unterschiedlichen Perspektiven ganz unterschiedlich interpretiert. Es gilt, den Interviewten Raum zu geben für „ihre“ Geschichte. Diesen Raum nutzen sie in der Regel intensiv. Die vielen persönlichen Geschichten der Interviewten bilden die Grundlage der Erfahrungsgeschichte.

In der *Erstellphase* der Geschichte sind zunächst die Interviews zu transkribieren und auszuwerten. Wichtige Aussagen werden extrahiert, anonymisiert und gruppiert. Anschliessend werden sie in eine logische und dramaturgisch ansprechende Reihenfolge gebracht. Einführungstexte mit notwendigen Informationen (Fakten, Zusammenfassungen der Zitate) zu den jeweiligen Zitatblöcken werden ergänzt. Provokative Fragen und Hypothesen der Ersteller der Geschichte kommentieren die Geschichte. Cartoons können die Geschichte auflockern. Die Geschichte wird in ein dreispaltiges Format gebracht, in dem die unterschiedlichen Textarten schnell erkennbar sind (vgl. Abbildung 2). Wichtig ist auch, die Erfahrungsgeschichte so zu betiteln, dass unmittelbar klar ist, dass es sich um kein gewöhnliches, nüchternes Berichtsdokument handelt. Gut geeignet als Titel sind Metapher und/oder Zitate aus den Interviews.

In der anschliessenden *Workshopphase* geht es darum, die Erfahrungsgeschichte in das Unternehmen hinein zu kommunizieren: den Interviewpartnern und/oder der jeweiligen Zielgruppe. Die Meinungen aus der Erfahrungsgeschichte werden gemeinsam reflektiert. Wie sich in unserem Fall zeigte, sind andere Sichten – auch solche, die der eigenen Sicht diametral entgegen gesetzt sind – in der anonymisierten Zitatform hoch akzeptiert. Die Erfahrungsgeschichte unterstützt Reflexions- und Erkenntnisprozesse insbesondere dadurch, dass die aktiven mentalen Modelle in den Zitaten deutlich werden und unterschiedliche Abstraktionsgrade des Wissens kombiniert sind, nämlich beobachtbare Fakten, Interpretationen, Attribuierungen und Generalisierungen. Die Reflexion ist Ziel und Zweck, und die Geschichte ist nur das Mittel zum Zweck.

<p>Außerdem tauchte im Zusammenhang mit der Veranstaltung am 7. Mai die Frage auf: Wie kompetent können in dem Fachausschuss IT-Laien über IT-Sachfragen entscheiden?</p>		
<p><i>Müssen Führungskräfte Fachkräfte sein?</i></p> <p><i>Wieviel Fachkompetenz braucht ein Steuerungsgremium?</i></p>	<p>Mitarbeiter IT: „Im Ausschuss sitzen Laien, die natürlich überhaupt kein Interesse haben, noch sehr viel weniger als unser IT-Leiter, sich in technische Details rein zu denken, die damit auch überfordert wären.“</p> <p>Ausschuss-Mitglied: „Ich habe eine ganze Menge übrig für Dilettantismus, weil der Dilettant hat natürlich schon eine wichtige Aufgabe, weil er vielfach Fragen stellt, wo er auf Verhältnisse aufmerksam macht, auf die so genannte Experten nicht kämen.“</p> <p>Ausschuss-Mitglied: „Ich komme doch an Punkte, wo ich die Beratung von wirklichen Fachleuten brauchte, weil ich dann nicht mehr nur mit dem gesunden Menschenverstand entscheiden kann.“</p> <p>Kunde: „Der Ausschuss kann eigentlich nur das umsetzen, was ihm eingeflüstert wird. Also, von ihm darf man nicht zu viel erwarten. Er hat die notwendigen Entscheidungen zu treffen, aber die kann er eigentlich nicht plausibel selber erarbeiten. Das müssen die Andern machen. Und wenn ein verantwortlicher IT-Leiter kommt und sagt, das ist mein fachliches Konzept, das ist in Ordnung und es auch anscheinend plausibel dargelegt, dann hat der Ausschuss gar nichts anderes zu tun, als ja zu sagen.“</p>	<p>Notizen</p>

Abbildung 2: Kernelement einer Erfahrungsgeschichte mit informativem Einführungstext, Zitaten und Kommentaren

Die Herausforderungen

Die Erstellung einer Erfahrungsgeschichte stellt drei Anforderungen (2):

- Die Geschichte muss in den Fakten korrekt sein; Fakten, Zitate und Kommentare sind sauber zu trennen.
- Sie muss wirklich bewegend sein.
- Sie muss der Zielgruppe entsprechen, so dass diese sie als Geschichte akzeptieren können.

In der Workshopphase ist es wichtig, bei den Betroffenen einen Perspektivenwechsel zu erreichen. Die Interviewpartner, die intensiv und emotional im Prozess beteiligt waren, nahmen das Geschehen anfangs noch sehr aus ihren ursprünglichen Rollen wahr. Und schliesslich ist in den Workshops herauszuarbeiten, was aus der Geschichte folgt und wie es zukünftig in praktisches Handeln einfließen kann.

Der Nutzen, die Grenzen und Möglichkeiten

Erfahrungsgeschichten machen Erfahrungen transparent und greifbar. Davon können neue und eingefahrene Geschäftsprozesse und Projekte erheblich profitieren. Die Vorteile dieser Form des Erfahrungslernens sind (siehe auch Kasten):

- Sie eignet sich besonders für zentrale, herausragende Ereignisse und erfolgskritische Prozesse und Projekte eines Unternehmens. Damit ergänzen Erfahrungsgeschichten andere Formen des Erfahrungslernens, wie zum Beispiel Lessons Learned, die kontinuierlich Geschäftsprozesse und kleinere Projekte optimieren helfen (3).
- Erfahrungsgeschichten sprechen besonders gut Faktoren der Unternehmenskultur an, die sonst nur schwer zugänglich sind. Das kann nicht nur in der Ex-Post-Auswertung von Projekten für nachfolgende Projekte genutzt werden. Ansätze der Erfahrungsgeschichte können auch in laufenden Projekten bei Ist-Analysen, Konzeption und Evaluierung von Lösungsalternativen eingesetzt werden – dann wenn das Terrain durch Komplexität und unternehmenskulturelle Durchdringung analytisch nur schwer zu erfassen ist.

Wann lohnen sich Erfahrungsgeschichten-Ansätze?

- Bei zentralen Ereignissen (z.B. Verlust eines Schlüsselkunden)
- Bei erfolgskritischen Pilotprojekten und Prozessen (z.B. Aufbau einer neuen Produktlinie, Optimierung von Entwicklungsprozessen)
- Bei komplexen Projekten und Prozessen mit vielen Schnittstellen, Beteiligten und/oder Anspruchsgruppen (z.B. Reorganisation oder Einführung einer Organisationseinheit oder Funktion)
- Bei unerklärlichen und überraschenden Phänomenen, deren Ursachen nicht erkennbar sind bzw. wo unternehmenskulturelle Faktoren vermutet werden (z.B. wirkungslose Umstrukturierung, ineffizienter Geschäftsprozess)
- Vorgängig als Vorstudie, in laufenden Projekten und Prozessen in Ist-Analyse, Konzeption und Evaluierung, ex post als Erfahrungslernen

Literatur

(1) Hermann S./Müller K.: Lernen aus Erfahrungsgeschichten – die Tell-it!-Methode. In: Wissensmanagement, 2001, Heft 6, S. 26-28

(2) Kleiner A./Roth G.: How to Make Experience Your Company's Best Teacher. In: Harvard Business Review on Knowledge Management, 1998, S. 137-151

(3) Vogel E./Meusburger L.: Lessons Learned und Best Practices – Das Zusammenspiel von Prozessen und Dokumenten beim Erfahrungslernen am Beispiel eines IT-Dienstleisters. In: R. Reinhardt/M. J. Eppler (Hrsg.): Wissenskommunikation in Organisationen. Springer Verlag, 2004, S. 375-392