

Erfahrungen zu Wissen machen – Die Methode der Erfahrungsgeschichte

von Elisabeth Vogel, WissensWert GmbH, CH-8486 Rikon
evogel@wissenswert.ch, www.wissenswert.ch (03/2004)

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 die Menschen über ihre 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. Die Erfahrungsgeschichte wurde als Learning-History-Methode von Roth/Kleiner am MIT in Boston entwickelt. Das Fraunhofer Institut vereinfachte die Ablaufstruktur zur Tell-it!-Methode. Daran orientierten wir uns in dem Projekt der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), bei dem die Erfahrungen aus einem zweijährigen Veränderungsprozess der IT nachfolgenden Veränderungsprojekten zugänglich gemacht werden sollten.

Das Vorgehen

Der Prozess kann in vier Phasen unterteilt werden (vgl. Abbildung 1).

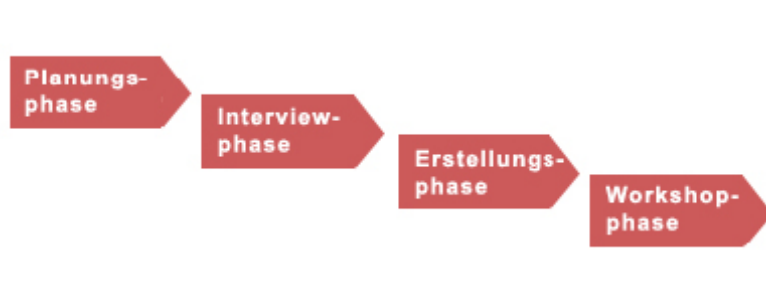


Abbildung 1: Phasen der Tell-it!-Methode

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.

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

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 kommentieren die Geschichte. Die Geschichte wird in ein zweispaltiges Format gebracht, in dem die unterschiedlichen Textarten schnell erkennbar sind (vgl. Abbildung 2).

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?	
Müssen Führungskräfte Fachkräfte sein?	Mitarbeiter IT: "Im Ausschuss sitzen Laien, die natürlich überhaupt kein Interesse haben, noch sehr viel weniger als unser Stabsstellenleiter, sich in technische Details rein zu denken, die damit auch überfordert wären."
Wie viel Fachkompetenz braucht ein Steuerungsgremium?	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."
	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."
	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."

Abbildung 2: Formatstruktur am Beispiel einer Erfahrungsgeschichte

Wichtig ist, die Erfahrungsgeschichte so zu betiteln, dass unmittelbar klar ist, dass es sich um kein gewöhnliches, nüchternes Berichtsdokument handelt. Metapher und/oder Zitate aus den Interviews sind als Titel gut geeignet.

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 ein Mittel zum Zweck.

Die Herausforderung

Nach Kleiner/Roth stellt die Erstellung einer Erfahrungsgeschichte drei Anforderungen. Zum ersten gilt der "Research Imperative", das heisst das saubere Trennen von Fakten, Zitaten und Kommentaren. Nach dem zweiten Imperativ, dem "Mythic Imperative", muss eine archetypische bewegende Geschichte entstehen und schliesslich ist nach dem "Pragmatic Imperative" eine Geschichte zu erzählen, die in dem Unternehmen wirklich gehört, gelesen und diskutiert werden kann. Bei den Workshops zeigte sich, dass die Interviewpartner, die intensiv und emotional im Prozess beteiligt waren, das Geschehen immer noch sehr aus ihren ursprünglichen Rollen wahrnahmen. Es ist sehr wichtig, bei den Betroffenen einen Perspektivenwechsel zu erreichen, nämlich mit der Fragestellung, was nachfolgende Projekte aus ihren Erfahrungen lernen können. Bei den Workshops zur Verbreitung der Erfahrungen in das Unternehmen hinein ist die zentrale Fragestellung, was aus der Geschichte folgt und wie es in das praktische Handeln einfließen kann.

Der Nutzen und die Grenzen

Im hier erwähnten Fall wurde sehr deutlich, wo die Knackpunkte und wo die Erfolgspositionen des Veränderungsprozesses lagen. Dabei bestätigten sich teilweise Vermutungen des verantwortlichen Change Managers über die Rolle von Transparenz und Partizipation. Aber es zeigten sich auch überraschend Einflussfaktoren, die die Vorgeschichte und Einleitung des eigentlichen Veränderungsprozesses betrafen. Die Erfahrungsgeschichte bietet in unserem Fall kein Checklistenwissen, aber ermöglicht eine Sensibilisierung der zukünftigen Change Manager für die kritischen Punkte.

Erfahrungsgeschichten machen Erfahrungen transparent und greifbar. Davon können neue und eingefahrene Geschäftsprozesse und Projektarten erheblich profitieren. Die Vorteile dieser Form des Erfahrungslernens sind: Erfahrungsgeschichten sprechen besonders gut Faktoren der Unternehmenskultur an, die sonst nur schwer zugänglich sind. Sie eignen sich ausserdem besonders für die zentralen, herausragenden Ereignisse eines Unternehmens. Damit ergänzen Erfahrungsgeschichten sehr gut andere Formen des Erfahrungslernens, wie zum Beispiel Lessons Learned, die kontinuierlich Geschäftsprozesse und kleinere Projekte optimieren helfen.