

## **II Erfahrungsgelitetes Lernen – Gestaltungsperspektiven (nicht nur) für (Tele-)Service<sup>1</sup>**

*Sabine Pfeiffer, Eric Treske*

### **1 Lernziel: Erfahrungstransfer**

Wie in Kapitel I dargestellt, fand Service im Maschinen- und Anlagenbau sowie den zuordenbaren Komponentenbranchen schon immer in einem mobilen und kontingenten Umfeld statt: Servicetechniker haben mit Innen- und Außendienst mindestens zwei Arbeitsplätze und mit Inbetriebnahme und Servicefall mindestens zwei Tätigkeiten unterschiedlicher Logik und Anforderungen zu bewältigen; sie bewegen sich in unterschiedlichen Anwendungsbranchen und Technikfeldern, vor allem aber – zunehmend – in unterschiedlichen Kulturen und Kontexten. Durch die geschilderten Transformationsprozesse – insbesondere die zunehmende Informatisierung und Dienstleistungsorientierung, gekoppelt mit einem Ausweiten der Märkte und Produktpaletten – werden sich Kontingenz und Mobilität als Charakteristika von Arbeitsplätzen in (Tele-)Service-Umfeldern zukünftig eher noch verstärken. Die gestellten Anforderungen bewältigen Servicetechniker überwiegend im Alleingang, wenn auch vor Ort oft in enger Kooperation mit – allerdings permanent und situativ wechselnden – Kunden. Servicetechniker machen in diesem dynamischen Umfeld vielfältigste Erfahrungen, aber diese machen sie überwiegend individuell. Sie sind weit gereist, kennen viele Länder, gehen täglich neue Kundenbeziehungen ein, aber wen sie am seltensten sehen, das sind ihre eigenen Kollegen.

---

<sup>1</sup> Die geschilderten Maßnahmen wurden mit Unterstützung von Claudia Munz und Hans G. Bauer von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, München (GAB) und in der betrieblichen Praxis in Zusammenarbeit mit Roland Adrion (Then GmbH), Andreas Koch (Lust GmbH), Hans Günter Jansen, Ralf Neubert (Schneider Automation) und Klaus Drohmann (symmedia GmbH) entwickelt.

Im Arbeitsalltag der Servicetechniker gibt es mannigfaltige Gelegenheiten, Kompetenzen für ein erfahrungsgeleitetes Arbeiten im Service auszubilden; allerdings werden sie meist zu wenig systematisch und bewusst genutzt. Ein wesentliches Defizit liegt daher nicht so sehr im Erwerb, sondern primär im *Transfer* von Erfahrungen. Ein Transfer von Erfahrungen ist hier weit mehr als die wechselseitige Teilnahme an einem Erfahrungsschatz. Es geht dabei beispielsweise um das Wie erfahrungsgeleiteten Arbeitens, um die Bedeutung sinnlicher Wahrnehmung, um Erlebnisse mit dem Unplanbaren und um die Schilderung von dessen Bewältigung. Diese besondere Art des Erfahrungstransfers erweist sich auf unterschiedlichsten Ebenen – und zwar je wechselseitig – als notwendig: zwischen Kunde und Servicetechniker, zwischen Außen- und Innendienst, zwischen erfahrenen und jungen Servicetechnikern, zwischen verschiedenen Servicebereichen und zwischen Service und anderen servicenahen Bereichen wie Entwicklung, Applikation oder Vertrieb.

Aufgrund der Besonderheiten eines dynamischen und mobilen Serviceumfeldes lag unser Schwerpunkt bei der Entwicklung neuer Formen des Lernens – bei Methoden und Instrumenten, die es ermöglichen, einen systematischen Erfahrungstransfer integriert in arbeitsalltägliche Situationen und Abläufe im Service einzubinden. Daran kann zweierlei demonstriert werden: (1) Gestaltungsansätze zur Förderung der Ausbildung von Kompetenzen für erfahrungsgeleitetes Arbeiten erfordern nicht zwingend die Entwicklung eines neuen Methoden- und Instrumentekanons. Im Gegenteil: Sobald das Lernziel formuliert ist, können bestehende Methoden und/oder Arbeitsabläufe oft durch kleine Änderungen zu effektiven Tools umgestrickt werden. Es geht dabei (2) nicht um die Anwendung eines vorgegebenen Rezeptbuchs, sondern um die Entwicklung individueller, d.h. zur Arbeitssituation, der Unternehmensphilosophie und dem organisationalen Kontext passender Lösungen.

Wir wollen dies in drei Schritten deutlich machen: Zunächst stellen wir die gewählte Ausgangsmethode – das Story-Telling – vor und begründen die getroffene Wahl vor dem Hintergrund der oben geschilderten Anforderungen im Service (Abschnitt 2). Anschließend zeigen wir die Grenzen der Ausgangsmethode auf und entwickeln davon ausgehend Leitsätze für eine Art „Erfahrungs-Kurzgeschichte“ (Abschnitte 3.1 und 3.2). Wie unterschiedlich diese Leitsätze jeweils in verschiedenen Unternehmen zur Anwendung kommen können, erschließt sich dann in Abschnitt 3.3, indem drei unterschiedliche Problemstellungen und Lö-

sungen in je einem der Teleservice einführenden Unternehmen dargestellt werden.

## 2 Die Entdeckung der Geschichte als Methode

### 2.1 Eine kleine Geschichte der Geschichte

Solange es Menschen gibt, erzählen sie sich Geschichten. Schon seit Anbeginn geben Menschen ihre Erfahrungen einander anhand von Geschichten weiter. Wie aber haben wir uns das Geschichtenerzählen vorzustellen, was macht einen Erzähler aus? Wenn einer eine Reise tut, so kann er was erzählen, sagt der Volksmund und denkt an einen, der weit herumgekommen ist. Aber auch der daheim Gebliebene kann Geschichten und Überlieferung weitertragen, die mittelalterliche Handwerksverfassung ermöglichte beides, indem sich Wanderburschen und sesshafte Meister in der gleichen Stube trafen. Und auch die Studenten waren in alter Zeit Reisende. Wollte der Student Wissen erwerben, musste er an die jeweilige Universität reisen, nur so konnte er die berühmten Gelehrten *hören*. Dies blieb so bis zu den Anfängen des letzten Jahrhunderts, obwohl längst Lehrbücher günstig und überall zu erhalten waren. Kommen Menschen ins Erzählen, folgen ihre Geschichten einer inneren Struktur: Sie haben einen Anfang und ein Ende und sie fokussieren ein Thema oder Ereignis. Der Erzähler kann dieses Ereignis eher tragisch oder komisch einkleiden. Es gibt die verschiedensten Protagonisten in Geschichten, wie den Zauberer oder den Narren, den selbstlosen Helden und das unschuldige Opfer. Zwar existieren immer parallel verschiedene Versionen einer erzählten Geschichte, ihre Substanz aber bleibt gleich. Die Niederschrift einer Geschichte ist eine angemessene Lösung der Kontrolle einer unüberschaubaren Vielfalt. Aber ob in der Ilias des Homer oder in den Volksmärchen der Gebrüder Grimm: Stets verloren die Geschichten bei dem Versuch, die mündliche Überlieferung durch eine schriftliche zu ersetzen.

### 2.2 Story-Telling als Methode

Geschichten als Instrument im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen und insbesondere in Zusammenhang mit Wissens-

management sind derzeit in aller Munde und werden relativ breit diskutiert (vgl. Reinmann-Rothmeier u.a. 2000; Reinmann-Rothmeier, Vohle 2001; Schütt 2000). Story-Telling kommt überwiegend in der Organisationsentwicklung zum Einsatz, und zwar entweder als ein umfassendes Diagnoseinstrument für personengebundenen Wissen oder als Instrument der Motivationsförderung. Für beide Richtungen kann hier nur stellvertretend jeweils ein Ansatz skizziert werden.

Art Kleiner und Georg Roth (1998; 1999) nehmen mit ihrer speziellen Variante des Story-Telling, den Learning Histories, einen diagnostischen Blick ein. Ziel von Learning Histories ist die Unterstützung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Das Erzählen von Geschichten ist dabei lediglich ein Teil eines mehrstufigen Prozesses. Den Fokus der Erzählungen bildet ein herausragendes Ereignis, z.B. die Geschichte eines erfolgreichen Pilotprojekts. Verschiedene Beteiligte erzählen die Geschichte aus ihrer Perspektive professionellen Zuhörern, den so genannten Geschichtensammlern oder Geschichtsexperten. Die transskribierten Geschichten werden in einem mehrstufigen Verfahren verdichtet und von anderen Beteiligten – wiederum schriftlich – kommentiert. Bei dieser Verschriftlichung und Verdichtung wird allerdings Wert darauf gelegt, dass Emotionen im „Erfahrungsdokument“ spürbar bleiben: Freude, Angst, Humor, Verrat, Kummer oder Würde verleihen der Schilderung einen zusätzlichen Sinn und erinnern an eine mündliche Erzählung. Erreicht werden soll dies durch die Darstellungsform des Auswertungsdokuments: Die Learning History ist aus einer Serie von segmentierten Kurzgeschichten aufgebaut, Dilemmata werden als signifikante Passagen besonders herausgehoben. Diese Passagen enthalten die persönliche Sicht der Beteiligten auf die zurückliegenden Ereignisse, ihre Annahmen, Vermutungen oder Antworten. Dadurch versucht die Learning History etwas von der besonderen Qualität oral kommunizierter Geschichten in die Starrheit einer Niederschrift zu retten. Die so erstellte Erfahrungsgeschichte ist dann Initialzündung für eine intensive Diskussionsphase in der Organisation, im Grunde ist das eigentliche Story-Telling nur ein kleiner Baustein in einem aufwändigen Organisationsentwicklungsprozess. Und damit sind wir auch schon bei dem größten Kritikpunkt: das Verfahren ist für die alltägliche Arbeitspraxis zu aufwändig, es verbraucht zu viele Ressourcen an Geld, Zeit und Personal. Learning Histories sind damit als Ansatz für eine Einbettung im Servicealltag nicht tauglich und zudem für kleine und mittlere Unternehmen kaum handhabbar. Überwiegend werden sie bezogen auf die

Arbeitsorganisation und deren Erfolge bzw. Misserfolge eingesetzt. Im Fokus stehen „best way“-Modelle oder „lessons learned“-Vorstellungen. Der Transfer von Wissen auf der Ebene des individuellen Arbeitshandelns ist für diese Methode nicht näher untersucht oder belegt.

Der Ausdruck Story-Telling steht andererseits nicht nur für einen komplexen Analyse- oder Lernprozess, sondern auch für eine orale Motivationsmethode. Geschichten werden als Instrument, als Katalysator in der Hand von Führungskräften gesehen: um Wandel zu initiieren, um „community feeling“ zu inszenieren oder als eine spezifische Form von Wissensmanagement. Der bekannteste Protagonist dürfte wohl Steve Denning (2000) sein, der ehemalige Wissensmanagement-Programmdirektor der Weltbank. Firmen wie IBM stellen ihren Führungskräften Mustergeschichten zur Verfügung, an denen sie sich für die Formulierung eigener Geschichten orientieren können. Man kann diese Art von Geschichten am ehesten mit Kunstmärchen oder Predigten vergleichen. Herausgehobene Akteure versuchen den Mitarbeitern eines Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit durch eigens konstruierte Metaphern oder Geschichten einen Stoß in die von ihnen intendierte Richtung zu geben. So gesehen handelt es sich um die Weitergabe von Erfahrung, die aber rational überformt wurde. Die Aussagen sind allgemein gehalten, sodass den Praktikern Raum für Umsetzung und Variation bleibt. Im alltäglichen Arbeitshandeln dürfte eine solche Form des Story-Telling die Ausnahme bleiben. Die Geschichten lassen sich auch nur schwer von ihrem hierarchischen Ursprung und ihrer unterlegten Intention ablösen.

### **3 Vom Story-Telling zur Erfahrungskurzgeschichte**

#### *3.1 Leitsätze für Erfahrungskurzgeschichten*

Im Informationsdschungel Unternehmen fungieren Geschichten als wegweisender Trampelpfad. Geschichten leben – anders als der klassische Arbeitsbericht – von den unterschiedlichen Perspektiven ihrer Erzähler: Der Servicetechniker erzählt anders von den Folgen des Maschinenstillstandes als der Kunde oder die Führungskraft, ja sogar die Geschichten verschiedener Servicetechniker über denselben Fehler werden sich unterscheiden. Geschichten leben auch von ihrem Erlebnisgehalt, die Erzählstruktur spiegelt die Emotionen des Erlebens wider und ermöglicht Zuhörern eine empathische Einbettung des Gehörten in den

eigenen Erfahrungshorizont. Schließlich leben Geschichten von ihrer Bildhaftigkeit und Unbestimmtheit: Durch Metaphern und das Spiel mit dem Angedeuteten und Unausgesprochenen sind sie in der Lage, auch das Unmessbare zu benennen und das Unformalisierbare zu beschreiben. Ihre Genese- und Rezeptionsweisen sind also strukturell ähnlich den Qualitäten erfahrungsgeleiteten Arbeitens: Geschichten erkennen das Unwägbar an, sie benutzen Gefühle und appellieren an diese, sie erfinden Bilder und regen zu Imaginationen an, ihr Wesen ist die Analogiebildung und die Assoziationsleistung. Und: So wie ein Servicefall sich am besten und effektivsten lösen lässt, wenn sich Servicetechniker und Kunde wechselseitig erfahrungsgeleitet aufeinander und auf das zu lösende Problem beziehen, gelingt Geschichtenerzählen nur in einem ähnlichen kooperativen Aufeinanderbezug zwischen Geschichtenerzähler, Zuhörer und Geschichte. Es liegt also nahe, für den Erfahrungstransfer im Service sich Methoden anzusehen, die auf diesen qualitativen Aspekten oder – wenn man so will – der Erfahrungsgeleitetheit des Geschichtenerzählens bewusst aufbauen. Die zuvor skizzierten Ansätze des Story-Telling stoßen in der Realität des Servicealltags jedoch an ihre Grenzen: Servicetechniker sehen sich viel zu selten, um gemeinsam an aufwändigen Erzähl- und Reflexionsmethoden zu arbeiten. Sie sind immer auf Abruf, mit Herz und Ohr immer am Kunden – da bleibt die Beschäftigung mit der Gestaltung der eigenen Arbeit und Arbeitssituation meist auf der Strecke. Und schließlich sprengen die oben vorgestellten Methoden vor allem bezüglich ihres Zeit- und Ressourcenaufwandes alles, was im Rahmen von technischem Support insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen zu leisten ist.

Es geht darum, die menschliche Fähigkeit zum Erfahrungstransfer durch Geschichtenerzählen systematisch zu nutzen, indem dafür intentional Gelegenheiten geschaffen werden. Anders als im klassischen Story-Telling setzt die Methode der Erfahrungskurzgeschichte darauf, dieses Ziel in enger Verschränkung mit dem alltäglichen Arbeitsprozess zu erreichen, und versucht eine praxistaugliche Form der Archivierung und lebendige Formen der Visualisierung zu nutzen. Aus den Studien zu den verschiedenen Verfahren und Ansätzen des Story-Telling und deren Kritik können durch Abgleich mit den Prinzipien des erfahrungsgeleiteten Arbeitshandelns vier Leitsätze entwickelt werden, die jedem Unternehmen als Orientierung dienen können, einen eigenen Ansatz für Erfahrungskurzgeschichten zu entwickeln:

1. *Einbettung*: Erfahrungskurzgeschichten haben keine Sonderstellung gegenüber dem alltäglichen Arbeitshandeln. Sie sind nicht losgelöst vom Arbeitsalltag, sondern in ihn eingebettet. Sie erzählen vom Arbeitsalltag und vom Arbeitshandeln, sind gleichzeitig aber selber ein Teil des Arbeitsalltags und des Arbeitshandelns. Erfahrungskurzgeschichten müssen ihren Arbeitsgegenständen nahe kommen, weil nur so wahrnehmungs- und verhaltensnah ein subjektivierender Erfahrungsaustausch möglich ist.

2. *Dialogische Co-Produktion*: Erfahrungskurzgeschichten kommen ohne den Umweg oder die Umformung via Schriftlichkeit aus. Jeder Versuch der Formalisierung reduziert den Erfahrungsgehalt. Es soll stattdessen ein dialogischer Austausch zwischen Erzähler und Zuhörer stattfinden. Nicht das Archivieren von Wissen steht im Zentrum, sondern das Co-Produzieren neuer Erfahrungen durch den Dialog individueller Erfahrungsgeschichten.

3. *Experten in eigener Sache*: Erfahrungskurzgeschichten brauchen weder externe noch interne Experten wie Berater oder Wissensmanager, die als Krücken oder Übersetzer von erfahrungsgeleitetem Wissen fungieren. Die erzählenden und die zuhörenden Mitarbeiter selbst sind Experten ihrer Sache, nur sie können individuelle Erfahrungen wiedergeben, bewerten und zum Teil ihrer eigenen Erfahrung machen.

4. *Freiraum*: Erfahrungskurzgeschichten können nur dann erzählt werden, wenn es Freiraum zum Erfahrung-Machen gibt. Und: Erfahrungsgeschichten können nur dann erzählt werden, wenn es Freiraum zum Erzählen gibt. Dafür braucht es entsprechende Rahmenbedingungen (Technik, Organisation, Personal), vor allem aber: Zeit und Gelegenheiten.

### 3.2 *Sensibilisierung für das Selbstverständliche*

Geschichten erzählen muss niemand lernen. An diese Natürlichkeit und Selbstverständlichkeit kann angeknüpft werden: Jeder Mensch ist in der Lage, Geschichten eigenen Erlebens zu erzählen. Der von uns entwickelte Ansatz zielt daher nicht in Richtung der Entwicklung individueller Kompetenzen beispielsweise rhetorischer Art. Vielmehr steht im Mittelpunkt, den natürlichen Impuls zum Austausch von Erfahrung in Geschichtenform systematisch zu nutzen, ohne dass dies als Störung oder als eine Methode ‚außerhalb‘ der alltäglichen Arbeitssituation emp-

funden würde. Allerdings geht Selbstverständlichkeit oft auch einher mit einer Unterschätzung der Bedeutung dessen, was scheinbar ‚sowieso passiert‘. Es ist daher erforderlich, zunächst eine zweifache Sensibilisierung zu erreichen: In einem ersten Schritt geht es darum, das Lernziel Erfahrungstransfer selbst zum Thema zu machen und gemeinsam herauszuarbeiten, wo sich ein besonderer Bedarf oder auch besondere Barrieren für einen Erfahrungstransfer zeigen; in einem darauf aufbauenden zweiten Schritt geht es darum, die Bedeutung des (eigenen) Geschichtenerzählens überhaupt erst einmal wahrzunehmen und zu reflektieren.

Bevor also in einem Unternehmen oder einer Abteilung eigene Methoden für Erfahrungskurzgeschichten entwickelt werden, sind als Auftakt kurze Sensibilisierungsworkshops zu empfehlen, die in entweder getrennten oder zusammengefassten Workshops methodisch die folgenden Schritte durchlaufen:

### 3.2.1 Identifizierung von Bedarf und Barrieren für Erfahrungstransfer

Zunächst sind der Bedarf für Erfahrungstransfer und die ihm entgegenstehenden Barrieren in der alltäglichen Servicepraxis gemeinsam zu identifizieren, beispielsweise im Rahmen von offen gestalteten Erfahrungsworkshops. Neben den je unternehmensspezifischen Ergebnissen solcher Erfahrungsworkshops lassen sich auch übergreifende Bedarfe und Barrieren ausmachen. So herrscht meist Einigkeit darüber, dass vieles sich auf der persönlichen Ebene, auf dem ‚kleinen Dienstweg‘ lösen lässt. Um dies tun zu können, muss man sich aber persönlich kennen und sich ‚über den Weg laufen‘. Insbesondere hier sind Erfolg versprechende Gestaltungsmaßnahmen anzusetzen. Es geht in erster Linie immer wieder darum, Möglichkeiten des informellen Austausches zu schaffen. Diese können weder durch eine Überformalisierung des Kontaktes wie beispielsweise turnusmäßige Meetings mit fester Tagesordnung noch durch Formen elektronischer Kommunikation und Archivierung ersetzt werden. Eine weitere Folge nicht ausreichender Gelegenheiten für informellen Austausch kann auch darin bestehen, dass die Kontinuität der Weitergabe bzw. des Feedbacks nicht durchzuhalten ist. Wo Erfahrungen in herkömmlicher Art transferiert werden – zum Beispiel vom Service an servicenahe Bereiche wie Marketing, Entwicklung oder Applikation – fehlt es oft an Transparenz und Feedback, ob die



Informationen auch weitergegeben wurden, die richtige Stelle erreichten und wie damit dort umgegangen wurde.

Die Identifizierung von Bedarf und Barrieren von Erfahrungstransfer ist keine punktuell zu bewältigende, sondern eine auf Permanenz zu stellende Aufgabe. Durch die zunehmende Komplexität und den schnellen technischen Wandel im Service erhöht sich der Bedarf an Erfahrungsaustausch im selben Maße, wie Gelegenheiten dafür abnehmen. Zunehmend komplexere Produkte, d.h. System- bzw. Projekt- vs. Komponenten- und Standardprodukte, führen dazu, dass sich der Zeitpunkt der Übergabe von der Entwicklung an den Service nach hinten verschiebt und die Aufgabenteilung der beiden Bereiche funktional verwässert. Dadurch nehmen Serviceanteile außerhalb der eigentlichen Serviceabteilung zu, und zugleich steigen die Belastungen in den anderen Bereichen wie Applikation und Entwicklung. Wird dies nicht u.a. durch intensivierete Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs aufgefangen, kommt es im Service selbst nach und nach zu einer Abkopplung von der technischen Entwicklung mit Folgen wie Dequalifizierung und Demotivation bei den betroffenen Servicemitarbeitern – Auswirkungen also, die zwangsläufig auch schnell auf der Kundenseite wahrzunehmen sind. Die permanente Schaffung von neuen Möglichkeiten für den Erfahrungsaustausch im Servicebereich ist somit nicht einfach eine freiwillige Maßnahme zur Verbesserung des Betriebsklimas, sondern zunehmend eine Notwendigkeit, wenn Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsorientierung angesichts dynamischer Wandlungsprozesse langfristig und nachhaltig auf einem qualitativ hohen Niveau gehalten werden sollen.

### 3.2.2 Sensibilisierung für die Bedeutung des (eigenen) Geschichtenerzählens

Der Ablauf dieses Workshop-Bausteins kann wie folgt zusammengefasst werden: Die Workshop-Beteiligten erzählen nacheinander und zeitlich begrenzt eine vor kurzem im Arbeitsalltag gemachte Erfahrung in Form einer Geschichte. Um den Erzählungen in dem ungewohnten Rahmen des Workshops von Anfang an einen geschichtenartigen Charakter zu erleichtern, können Einstiegsformeln angeboten werden, wie: „Stell Dir vor, was mir passiert ist ...“ oder „Also, das war damals ja so ...“ oder auch „Da bin ich ja dazu gekommen wie die Jungfrau zum Kind ...“.

Während der Erzählungen halten die Zuhörer die für sie wichtigsten Ereignisse auf Karten fest, die dann unsystematisch aufgehängt werden, um sie für alle zu visualisieren. Anhand dieser Visualisierung kommunizieren die Teilnehmer ihre Bewertungen und Assoziationen und versuchen Erfahrungen, die für alle besonders relevant sind, in eine Metapher zu kleiden.

Die Teilnehmer einigen sich auf ein weiteres Verfahren zu den gesammelten Erkenntnissen aus den Geschichten. Um sowohl die Selbstverständlichkeit des Geschichtenerzählens als auch seine spezifische Bedeutung für den Transfer von Erfahrung zu reflektieren, werden dann gemeinsam in einer Art Brainstorming folgende Fragen diskutiert: Wo erzähle ich Erfahrungsgeschichten? (Zum Beispiel: zwischen Tür und Angel, am Kaffeeautomaten, während der Autofahrt bei einer gemeinsamen Dienstreise, in Pausen, im Rahmen kollektiver Arbeitsprozesse usw.) Welche Arten von Geschichten erzähle ich? (Zum Beispiel: Triumph- und Abenteuergeschichten, Götter- und Heldensagen, Läster- und Tratschgeschichten, Lehranekdoten, Warngeschichten, Übergabegeschichten, kollektive Erlebnisgeschichten, Tricks-und-Tipps-Geschichten der ‚alten Hasen‘, fiktive Geschichten zur Entwicklung einer Vision, Leidensgeschichten, „lessons learned“-Geschichten usw.). Weitere Merkmale von Erfahrungsgeschichten, die im Rahmen eines Sensibilisierungsworkshops thematisiert werden sollten, sind: Sie entstehen spontan und situativ und richten sich an einen klaren Adressaten. Sie funktionieren nicht innerhalb brisanter, noch akuter Situationen, sondern brauchen ein von Stress und Konkurrenz freies Umfeld. Erfahrungsgeschichten blühen im Rahmen informeller Face-to-Face-Kontakte, d.h. es müssen Gelegenheitsstrukturen zum Erzählen geschaffen werden – allem voran bedeutet das heute: Zeit! Erzählungen lassen sich unterstützen durch spontane Visualisierungen anhand einer Skizze oder an Gegenständen. Erfahrungsgeschichten leben von der Bereitschaft zum Erzählen wie von der Bereitschaft zum Zuhören. Empathisches Nachfragen des Zuhörers beeinflusst die Schilderung, das kollektive Produzieren gemeinsamer Erfahrungsgeschichten lebt vom wechselseitigen Bezug aufeinander. Es geht um Gegenseitigkeit statt einseitiger Monologe, um Erfahrungsaustausch an Stelle zielgerichteter Informationsausbeute.

### 3.3 *Erfahrungen mit Erfahrungskurzgeschichten*

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich bei den von uns untersuchten und beratenen Unternehmen um kleinere Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten handelte. Im Gegensatz hierzu wurden die in Abschnitt 2 beschriebenen Ansätze des Story-Telling fast ausschließlich in Großunternehmen oder staatlichen Einrichtungen eingesetzt. Unsere Erfahrungen im Projekt zeigen jedoch, dass die unter 3.1 skizzierten Leitsätze die Chance bieten, in Form der in den Arbeitsalltag eingebetteten Erfahrungskurzgeschichten eine erfahrungsgeleitete Variante des Story-Telling zu installieren, die auch und gerade in kleinen Unternehmen und Organisationen Anwendung finden kann. Und während die klassischen Ansätze des Story-Telling überwiegend für die Bewältigung oder Initiierung von Organisationsentwicklungs-Prozessen eingesetzt werden, zielt unsere Interpretation der Methode darauf, den erfahrungsgeleiteten Umgang mit Kunden und technischen Gegenständen und die erfahrungsgeleitete Bewältigung des Unplanbaren erzählbar und damit in einer nicht-formalisierten Form transferierbar zu machen.

Geschichten spiegeln die Struktur des Denkens und der Umgebung des Erzählenden wider. Sie entsprechen dem individuellen Erleben bezüglich des inneren Zusammenhangs, des empfundenen zeitlichen Ablaufs und der Bedeutung für den Erlebenden bzw. Erzählenden. Indem Geschichten über Metaphern und durch ihren Anekdotencharakter auch das Unbenennbare transportieren, sind sie in der Lage, eine ‚ganze Welt‘ entstehen zu lassen und das Erlebte nicht auf reine Informationen zu reduzieren. Geschichten sind damit eine naturwüchsige Methode des Erfahrungstransfers. Sie werden schon immer in Unternehmen erzählt: zum Beispiel im Rahmen eines – teils leider fälschlich als altmodisch diskreditierten – Führungsstils („Management by feet“), in Form von Firmenklatsch und -tratsch oder im Servicebereich als Abenteuergeschichten aus dem Außendienst. Die Rolle des Geschichtenerzählens und seine Bedeutung insbesondere im technischen Service wird auch von Orr (1990, 1995, 1998) in seinen ethnografischen Studien über Servicetechniker für Kopiergeräte bei der Firma Xerox bestätigt. Das Geschichtenerzählen geschieht dabei überwiegend in informellen Situationen (in der Kantine, auf dem Flur etc.) und stellt das wichtigste Instrument zur Bildung und Aktualisierung gemeinschaftlichen Wissens über Geräte, Fehlerbehebungsansätze usw. dar. Das alles ist allerdings ge-

fährdet, wenn zu wenig Möglichkeit für diesen Austausch besteht (ders. 1990). Die Schaffung von Möglichkeiten für Geschichtenerzählen ist daher eine zentrale Anforderung an die Förderung erfahrungsgeleiteten Lernens. Im Folgenden werden hierzu drei Gestaltungsansätze dargestellt.

### 3.3.1 „back home“ – Rückkehrgeschichte

Insbesondere bei komplexen Anlagen und weltweiten Einsatzgebieten sind Servicetechniker über längere Zeiträume beim Kunden. Die Länge der Einsätze erstreckt sich oft über Zeiträume von drei bis sechs Monaten und einzelne Einsätze gehen teils nahtlos ineinander über. Wann Servicetechniker an den Standort zurückkommen, ist ebenso wenig auf den Tag vorhersehbar wie der nächste Einsatz. Neben den familiären und psychischen Belastungen, die mit einer derartig entgrenzten Arbeitssituation einhergehen, hat diese Situation auch negative Folgen für die Kommunikation und den Informations- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter. Da alle praktisch ständig unterwegs sind, können Regeltermine untereinander oder auch mit anderen Abteilungen wie Entwicklung oder Vertrieb kaum geplant und noch seltener realisiert werden. So ist unter den geschilderten Umständen selbst die Weitergabe reiner Informationen vor Ort schwierig: Den bei einer Anlageninbetriebnahme nacheinander zum Einsatz kommenden Servicetechnikern für Mechanik, Elektronik und Färbereitechnologie fehlen oft schon Zugriffe auf schlichteste Informationen, von der Anreiseinformation über Ansprechpartner vor Ort bis hin zu Vorabsprachen der Kollegen mit dem Kunden. Für diese Informationsweitergabe wurde mit den Servicetechnikern ein Art Übernahmeprotokoll sowie ein Handling-Verfahren entwickelt, das diesen Missstand angeht. Viel schwieriger aber ist unter diesen Bedingungen der Transfer von nicht formalisierbaren Erfahrungen:

„Da kommt der Servicemitarbeiter nach drei Monaten aus der Türkei oder aus Indien zurück, hat einen ganzen Sack voll wichtiger Informationen und Erfahrungen im Kopf – und wird sie nicht los, weil gerade kein anderer da ist.“

Dieses Problem verschärft sich zunehmend mit der Ausweitung der Märkte. Wie können Mitarbeiter bei solch langen Einsatzzeiten außer-

halb des Betriebs ihre Eindrücke, ihre Erfahrungen vor Ort und ihre ganz individuellen Erlebnisse weitergeben und von denen der anderen Kollegen lernen? Wie können die Erfahrungen, die bei der Inbetriebnahme oder während eines Servicefalls vor Ort gemacht wurden, für Abteilungen wie den Vertrieb oder die Entwicklung genutzt werden? Dieses Problem kann nicht durch eine weitere Datenbank oder ein neues Ordnersystem gelöst werden. Es ist somit nach einer anderen Lösung zu suchen – nicht nur, weil sich die Mitarbeiter ohnehin durch das Schreiben der Berichte und den Verwaltungsaufwand genügend belastet fühlen und zum Lesen ebenfalls die Zeit fehlt, sondern weil die besondere Qualität erlebter Erfahrungen sich nicht in formalisierte Formen der Archivierung pressen lässt.

Gemeinsam wurde nach einer Lösung gesucht, die in die bestehenden Abläufe und Routinen zu integrieren ist und trotzdem eine Weitergabe der Erfahrungen vor Ort ermöglicht. Ein Beispiel hierfür ist die Rolle eines Abteilungsleiters im Service, der überwiegend im Haus tätig und nur im Notfall selbst vor Ort im Einsatz ist, als Zuhörer und Sammler von Erfahrungsgeschichten. Ähnlich dem mittelalterlichen Handwerksmeister wartet er, bis seine Gesellen von großer Fahrt nach Hause kommen. Er nimmt sich dann gezielt die Zeit für die Mitarbeiter, die von einem Serviceeinsatz zurückkommen. Und er hört zu. Er hört sich an, was die Mitarbeiter zu erzählen haben, was sie gesehen und was sie erlebt haben. Je nach Erlebnis- und Mitteilungsgehalt kann dieses Geschichtenerzählen mal nur 20 Minuten, mal mehr als eine Stunde dauern. Wichtig ist dabei, dass es keine vorgegebene Länge und Struktur gibt: Ausschließlich die Erfahrungen und Erlebnisse des Erzählers strukturieren das Treffen. Der Abteilungsleiter fungiert als aktiver Zuhörer: Er fragt nach, wo er mehr vermutet; er gibt selbst Feedback oder ergänzt Erfahrungen, die von anderen erzählt wurden. Wo es nötig und sinnvoll ist, gibt der Abteilungsleiter diese Eindrücke dann an die Kollegen in Vertrieb oder Entwicklung weiter. Dieser Vorgang des Geschichtenerzählens hat neben dem intendierten Erfahrungsaustausch auch weitere Effekte, so der Abteilungsleiter:

„Nebenbei profitiere ich selbst davon auch eine ganze Menge: Ich kann die Leistung der Servicemitarbeiter viel besser beurteilen und nachvollziehen, ich kriege eine Menge unschätzbare Informationen über unsere Kunden und die Bedingungen vor Ort. Das Gespräch dauert oft nicht länger als eine halbe Stunde.“

Es wurde so eine simple Struktur geschaffen, die in das alltägliche Arbeitshandeln der Betroffenen eingefügt wurde. Die benötigte Arbeitszeit müssen sich die Beteiligten nehmen, aber der Aufwand ist überschaubar. Die Erzählung des unmittelbar heimgekehrten Servicemitarbeiters ist reich an wahrnehmungs- und verhaltensnahen Formen menschlichen Denkens. Noch sind die Bilder und Eindrücke aus dem Auslandseinsatz frisch im Gedächtnis und lösen im Laufe der Erzählung weit reichende Assoziationsketten aus. Gleichzeitig kann der Zuhörer seine eigenen Erfahrungen ergänzen und mit dem Erzähler in einen Dialog eintreten. Der Zuhörer kann mit dem Erzähler die Rolle tauschen und selbst zum Erzähler seiner Erlebnisse oder der Erlebnisse von Kollegen werden. Dadurch, dass der schriftliche Bericht getrennt von diesem Gespräch erfolgt, erhöht sich der Anteil narrativer Passagen:

„Ich höre zu und jeder Mitarbeiter erzählt das, was ihm wichtig erscheint und er erzählt es, ‚wie ihm der Schnabel gewachsen ist‘. Nichts wird in ein vorgegebenes Formular gepresst. Wenn es etwas zu erfassen und weiterzugeben gibt, mache ich das auf die Schnelle. Beide Seiten haben etwas davon, und in dieser offenen Art, wie wir das jetzt hier handhaben, kommt auch vieles zur Sprache, was nie in einen schriftlichen Bericht geschrieben würde.“

### 3.3.2 „back together“ – Erfahrungskurzgeschichten ermöglichen

In vielen Bereichen verschwinden die Standardservicefälle bei den Kunden – jeder Servicefall ist anders. Sowohl die Komplexität der Produkte als auch die Projektumfänge nehmen zu. Dies erfordert einen anderen Service als den für Serienkomponenten. In einem am Vorhaben NAKIF beteiligten Unternehmen wurde beispielsweise vor ein paar Jahren eine organisatorische Trennung durchgeführt: Die komplexen Projekte werden seither in der Abteilung Applikation verantwortet und nach Auftragsabwicklung an die Abteilung Service übergeben. Die Serviceabteilung ist also vorwiegend für Produktservice und für Projekte nach der Pilot- und Anlaufphase vorgesehen. So weit die betriebliche Planung. In der Praxis funktionierte diese Aufteilung immer weniger: Den Servicemitarbeitern fehlte die Erfahrung aus den Projektanlaufphasen. Rief später der Kunde mit einem Problem an, waren die Servicemitarbeiter oft überfordert – ihnen fehlte der gesamte Erfahrungsvorlauf des Projekts. Daher verwiesen die Servicetechniker die Anfragen der Projektkunden zunehmend zurück in die Applikation, und der Service betreute

lediglich die einfacheren Anfragen. Die – auch räumliche – Trennung von Applikation und Service wurde damit mehr und mehr zum Problem: Die Serviceleute hatten immer weniger die Chance, sich in die neuen, gestiegenen Anforderungen der Projekte einzuarbeiten. Ein Gefühl der Überforderung und Frustration griff um sich.

Die geschilderte Situation führt zu starken Belastungen der betroffenen Beschäftigten in beiden Abteilungen. Insbesondere im Service gehen diese Belastungen einher mit der Befürchtung, den Anschluss an die laufende Entwicklung auf der Qualifikationsseite nicht mehr leisten zu können. Auf Seiten der Applikation kann immer weniger mit Entlastung durch die Kollegen aus der Serviceabteilung gerechnet werden. In einer derartigen, von Stress und zunehmenden Belastungen geprägten Situation liegen eigentlich Demotivation, Konkurrenzdenken, Entzweiung und zunehmende Konfliktrichtigkeit zwischen den betroffenen Abteilungen als Folgen nahe. In der Praxis zeigt sich jedoch meist, dass ein ausgesprochen kollegialer Umgang zwischen den räumlich-organisatorisch getrennten Mitarbeitern herrscht, der im Arbeitsalltag mit beeindruckender Durchgängigkeit gelebt wird, weil er sich für die Mitarbeiter beider Bereiche als notwendig zur Bewältigung der täglichen Arbeitsanforderungen erweist. Beide Mitarbeitergruppen verstehen sich wechselseitig als gleichzeitig und gleichwertig Betroffene der geschilderten Situation. Wo immer ein gegenseitiges Helfen und Einbeziehen trotz entgegenstehender Strukturen möglich ist, wird die Gelegenheit dazu ergriffen. Dies geht einher mit einer hohen Motivation: Die Bereitschaft zur ständigen Qualifizierung vereint sich mit dem engagierten Bestreben, Serviceleistungen gegenüber dem Kunden permanent zu optimieren und gleichzeitig einen aus Unternehmenssicht effektiven Ablauf zu gestalten. Nur durch dieses hohe Engagement, die gegen alle Widrigkeiten aufrechterhaltene Motivation und das hohe Maß an Kollegialität und an Loyalität zum Unternehmen gelingt es den betroffenen Mitarbeitern in den beiden getrennten Bereichen, die beschriebene Situation partiell zu kompensieren und die Folgen tendenziell abzumildern. Diese Kompensationsleistung hat aber ihre Grenzen, was gemeinsam erdachte Umstrukturierungen notwendig macht, die von den Betroffenen selbst gestaltet werden und damit nicht gegen diese durchgesetzt werden müssen.

Ziel der Umstrukturierung ist es im ersten Schritt, eine kleine, praktikable Lösung zu finden, um die Erfahrung zwischen den Mitarbeitern aus den bislang räumlich und organisatorisch getrennten Bereichen wie-

der ungehinderter und damit systematischer fließen zu lassen. Im geschilderten Beispiel kristallisiert sich nach etlichen Gesprächen die Idee heraus, die zwei im Rahmen des Projekts neu geschaffenen Helpline-Arbeitsplätze des Service in die Applikation zu verlegen. Die Helpline wird im wöchentlichen Wechsel von Mitarbeitern aus der Applikation und der Serviceabteilung besetzt. Serviceleute, die ihren Dienst an der Helpline ausüben, befinden sich nun mitten in der Applikation. Servicetechniker und Applikationsmitarbeiter sitzen im gleichen Raum, komplexe Fragestellungen können sofort an die Kollegen weitergereicht und gemeinsam gelöst werden. Diese Mitarbeiter schöpfen ihre Erfahrungen aus erster Hand. Kein Problem bleibt verborgen oder auf dem Gang liegen. Allein das ‚unfreiwillige‘ Mithören eines Problemfalls bringt manchmal schon die Lösung. Die Serviceleute fühlen sich nicht mehr von der technischen Entwicklung abgehängt und allein gelassen. Die Mitarbeiter in der Applikation sind entlastet und erfahren dennoch, welche Kunden welche Servicefälle haben.

Es handelt sich hierbei um keine große oder organisatorisch aufwändige Lösung, wie es der Umbau eines Gebäudes oder die Implementation eines Wissensmanagementsystems wäre. Sowohl Servicetechniker als auch Applikateure litten darunter, dass der Erfahrungsaustausch durch die räumliche Trennung erschwert wurde. Durch die beschriebene Lösung konnte ohne großen Aufwand und Kosten ein Mehr an Möglichkeiten für (informellen) Erfahrungsaustausch geschaffen werden. Das Erzählen von Erfahrungsgeschichten und das Erleben von Erfahrungsgeschichten geschieht nun wieder gemeinsam im Rahmen des alltäglichen Arbeitshandelns. Die Erfahrungskurzgeschichten müssen nicht großartig notiert werden, sondern sind unmittelbar präsent: Die Anfragen der Kunden und auch die Lösungen werden erfahren und verteilt. Fragen beziehen sich auf konkrete Personen und deren technische Probleme.

### 3.3.3 „get going“ – Erfahrungskurzgeschichten ins Leben rufen

„Wir hatten z.B. das Problem, dass die Servicetechniker sagten: Ihr in der Entwicklung macht ja tolle Sachen, wenn der Vertrieb danach ruft, aber was haben wir im Service davon? Die Entwicklung denkt doch nur selten an einen konkreten Nutzen für den Service. Der Service forderte also, dass seine Interessen bereits in der Produktentwicklung berücksichtigt werden sollten. Umgekehrt sagte die Entwicklung: Wir entwickeln doch so tolle Sachen, aber keinen interessiert es. Eigentlich eine schizophrene Situation!“



So in kurzer Form die Probleme in einem anderen der an unserem Vorhaben beteiligten Unternehmen. Das strategische Ziel eines „design for service“ konnte organisatorisch und strukturell bedingt nicht mit Leben gefüllt werden. Weder hatte die Entwicklung konkrete Vorstellungen darüber, was der Service an technischen Optionen in Zukunft benötigen würde, noch konnte der Service für sich eine Idee davon entwickeln, mit welchen technischen Optionen die Entwicklung sich aus Servicesicht beschäftigen sollte. Dabei gab es durchaus eine ganze Reihe von Meetings, in welchen in unterschiedlichen Zusammensetzungen und mit verschiedensten Zielrichtungen Mitarbeiter und Serviceleute zusammenkamen. In diesen wurde über bestehende oder neu in Serie gehende Produkte informiert; die Information war meist eingleisig von der Entwicklung zum Service gerichtet, die Meetings waren klar zielorientiert und straff durchorganisiert. Es gab keinen sozial anerkannten Raum, um über noch Unausgeagertes aus der Entwicklungsabteilung zu berichten oder von Serviceseite aus Überlegungen zu Wünschen in Bezug auf zukünftige Entwicklungen zu formulieren. In beiden Abteilungen fehlte es an ausreichenden Vorstellungen von der Tätigkeit und Perspektive der anderen, sodass es kaum möglich erschien, die jeweiligen Möglichkeiten und Bedarfe wechselseitig zum Thema zu machen. Möglichkeiten eines proaktiven Erfahrungsaustauschs waren in den Bereich zufälliger Gespräche und Begegnungen am Rande der organisierten Meetings abgedrängt. Diese Situation wurde zwar von beiden Seiten her schon seit Jahren als unbefriedigend beurteilt, führt aber erst im Zuge jüngster Entwicklungsdynamiken zu einem wirklichen Problem: Denn mit dem Anstieg der Komplexität der Geräte und der zunehmenden Dienstleistungsorientierung im Service stellt sich die Anforderung eines „design for service“ heute völlig neu. Es geht nicht mehr nur darum, im Service gemachte Erfahrungen im Handling technischer Produkte wieder in Entwicklung rückzuübersetzen bzw. – anders herum – den Service frühzeitig über die für den Supportfall relevanten Informationen zu neuen Geräten in Kenntnis zu setzen. Ein derart sequenzielles Modell stößt an seine Grenzen, wenn zunehmend gefordert ist, nicht mehr nur Service für Produkte anzubieten, sondern Service selbst zu einem vermarktbar Produkt zu machen.

Im Rahmen der Projektworkshops wurden diese neuen Defizite zunächst identifiziert und dann gemeinsam die Anforderung entwickelt, dass es zukünftig verstärkt darum gehen muss, die Erfahrungsbereiche von Entwicklung und Service austauschbar und wechselseitig nutzbar

zu machen. Als Initialzündung entstand die Idee eines ganz zwanglosen Treffens von Entwicklungs- und Servicemitarbeitern. Es gab ausdrücklich keine feste Tagesordnung und kein schon im Vorfeld festgelegtes Ziel:

„Klar war nur: Entwicklung und Service reden miteinander, tauschen ihre Erfahrungen aus – und dann guckt man mal weiter.“

In dieser offenen Konstellation entwickelte sich quasi naturwüchsig die Gelegenheit, sich gegenseitig Geschichten aus dem jeweiligen Erfahrungsbereich zu schildern. So erzählte die Entwicklung von einem erfolgreich abgeschlossenen Forschungsprojekt, in welchem sie eine agentenbasierte Software für die Steuerung komplexer Fertigungsstraßen entwickelt hatte. Das Projekt war ein voller Erfolg und fand sogar im Rahmen internationaler Kongresse Beachtung, im eigenen Haus jedoch schien keiner dafür weitere Verwendung zu haben. Die Entwicklungsmitarbeiter waren sich einig, dass dieses Agentensystem „irgendwie“ auch für den Service etwas bringen könnte, aber ihnen fehlten konkrete servicebezogene Einsatzideen. Den Serviceleuten dagegen war selbst nach der ersten Erzählung die Besonderheit von Agentensoftware – und deren eventuelle Bedeutung für ihr eigenes Anwendungsfeld – noch längst nicht deutlich. Gemeinsam ging die Gruppe dann in den Keller, in dem die Versuchsanlage noch aufgebaut war. Hier konnte erzählt und gezeigt werden. Während die Entwickler so erlebbar machen konnten, was ein Agentensystem überhaupt ist, fingen die Servicemitarbeiter an zu schildern, welche Art von Anfragen und Problemfällen sie im Service zu bearbeiten haben. Schließlich begann ein gemeinsames kreatives Nachdenken darüber, welche Einsatzgebiete für agentenbasierte Software es aus Servicesicht geben könnte. Hier entwickelten die Mitarbeiter gemeinsam ihre IuK-Kompetenzen weiter und stellten Bezüge zwischen informatorischer Abbildung und Realität her. Diese Treffen waren zunächst ein wildes Brainstorming, aber dabei sind sehr viele spannende Ideen ins Rollen gekommen, an denen inzwischen weitergearbeitet wird. Geschichten zu erzählen ist keine Einbahnstraße, sondern führt zum Dialog. Eine Geschichte der Servicemitarbeiter schloss direkt an die eines Forschungsmitarbeiters an, wurde ergänzt oder zum besseren Verständnis nacherzählt.

„Das ist ‚design for service‘, der was bringt und dabei auch noch Spaß macht. Man lernt sich kennen und lernt voneinander. Mit dem Effekt, dass das Gefühl, jeder lebt auf einem anderen Planeten, in den Hintergrund rückt.“

#### 3.4 Fazit: Erfahrungen mit der Erfahrungsbrille

Wir haben erfahrungsgeleitetes Arbeiten in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt – an die Stelle, wo üblicherweise das rationale, planende Arbeitshandeln steht. Wir haben Erfahrung vor Information gesetzt, die Schilderung von Erlebnissen erfahrungsgeleiteten Arbeitens vor den reinen Transfer formalisierbarer Anteile von Erfahrungswissen. Durch diese Veränderung in der Betrachtung gelingt es, das Thema Erfahrungstransfer völlig anders in den Blick zu nehmen, als es üblicherweise, z.B. im Kontext von Ansätzen eines rational geplanten Wissensmanagements, behandelt wird. Diese auf den ersten Blick simple Veränderung der Sichtweise führt nicht zu einem Koffer neuer Methoden und Instrumente, aber sie kann dazu befähigen, den betrieblichen Alltag zu einem Instrument zu machen, Erfahrungen systematisch zu nutzen, statt sie zu negieren und auszugrenzen. Es braucht einen Perspektivenwechsel, die Fähigkeit, sich die ‚Erfahrungsbrille‘ aufzusetzen. Und das können immer die am besten, die Experten ihrer eigenen Erfahrung sind. Keine Unternehmensberater, keine teuer einzukaufenden Seminare und Methoden: sondern ein Umdenken der Betroffenen und eine Umgestaltung der eigenen Arbeitssituation. Dadurch kann es gelingen – wie die geschilderten Beispiele illustrieren –, mit kleinen, unaufwändigen Maßnahmen und Veränderungen große Effekte zu erreichen.

So wenig wie es *die* Servicebeziehung gibt, gibt es *die* Teleservicelösung. Teleservice als Servicekonzept kann nicht von der Stange gekauft werden – Teleservice ist nicht umsetzbar, wenn er nicht als unternehmensinterne organisatorische Entwicklungsmaßnahme verstanden und angegangen wird. Denn eine Teleservicelösung wird nur dann mit Leben gefüllt werden können, wenn sie nicht jenseits der eigenen Produkte, jenseits der ganz spezifischen Kundenzusammensetzung, jenseits der historisch entwickelten unternehmerischen Leitbilder und Philosophien und jenseits der eigenen Mitarbeiter und deren Erfahrung geplant und umgesetzt wird. Wenn es aber keinen Teleservice von der Stange gibt, kann es auch kein One-fits-all-Tool zu dessen organisatorischer Umsetzung geben.

Die Gestaltung eines erfahrungsförderlichen (Tele-)Service erfordert mehr als ein blindes Kopieren von Methoden, die andere in anderen Umfeldern und mit anderen Intentionen entwickelt haben. Aber es ist leicht, sich selbst die Erfahrungsbrille aufzusetzen und selbst Methoden zu entwickeln, die zum eigenen Erfahrungsbereich und in den eigenen Arbeitsalltag integrierbar sind. Dabei müssen nur einige Orientierungslinien beachtet werden.

*Erstens:* Erfahrungsgeleitete (Tele-)Servicekompetenz lernt man nicht aus Büchern oder in Lehrgängen jenseits der eigenen Arbeitssituation; erfahrungsgeleitetes Arbeiten lernt man im konkreten Tun des Arbeitsalltags.

*Zweitens:* Informationen kann man austauschen und schriftlich oder technisch gestützt kommunizieren und archivieren; Erfahrungen, die subjektives Erleben und Empfinden sowie nicht präzise definierte Sachverhalte beinhalten, erzählt man sich, und dafür braucht man Zeit und Gelegenheiten.

*Drittens:* Chancen und Barrieren für Erfahrungslernen und Erfahrungstransfer können die am besten benennen, um deren Erfahrungen es geht – aus „betroffenen“ Mitarbeitern werden Gestalter der eigenen Erfahrungs(lern)räume.

*Viertens:* Nicht nur der Erwerb von Wissen durch „Erfahrung-Machen“ entsteht im Umgang mit Gegenständen und im Rahmen konkreter Situationen; auch der Austausch von Erfahrungswissen geht am besten in situativen Kontexten und im konkreten Bezug auf die Gegenstände der Arbeit. Eine zentrale übergeordnete Gestaltungsprämisse ist daher: Den Gegenständen der Arbeit nahe kommen!

*Und schließlich* und vor allem: Erfahrung braucht Freiraum und Autonomie. Nur Mitarbeiter, denen Autonomiefreiräume zur Gestaltung ihres Arbeitsalltags eingeräumt sind und die weder in ein organisatorisches noch in ein zeitliches Übermaß an Zwang eingebunden sind, können Erfahrungen machen, Erfahrungen austauschen und von den Erfahrungen anderer lernen. Und nur Mitarbeiter, die entsprechenden Freiraum haben, werden immer wieder neue Möglichkeiten zum Erfahrungserwerb und zum Erfahrungstransfer suchen und gestalten.