

# Lessons Learned im virtuellen Kurs „Einführung in das Wissensmanagement“

Abschlussdokumentation der Gruppe Sophia05

Vorgelegt von:

Alexander Rager  
Christiane Geis  
Daniel Weiss  
Dragica Sohns

Seminar: Einführung in das Wissensmanagement  
Betreuer: Dr. Nicolae Nistor und Katharina Schnurer  
Sommersemester 2002

## Vorwort

Diese Dokumentation ist das Ergebnis unserer Teilnahme am virtuellen Kurs „Einführung in das Wissensmanagement“. Neben den inhaltlichen Aspekten, die in diesem Kurs gelernt werden sollten, stand auch das Erlernen virtueller Techniken im Vordergrund. Letztlich haben wir uns als Gruppe darauf geeinigt, einige der inhaltlichen Prinzipien des Wissensmanagements auch in dieser Arbeit umzusetzen. Dazu gehört vor allem der Versuch, einen einheitlichen Stil zu wahren und das Ganze eher als Erlebnisbericht, denn als abstrakte Dokumentation zu verfassen.

Obwohl die (virtuelle) Teilnahme und aktive Zuarbeit während des Kurses sehr unterschiedlich verteilt war, ist doch die Erstellung dieser Dokumentation in Teamwork geschehen. Vom Vorgehen her hat jeder von uns eine der geforderten Teilaufgaben übernommen. Die Vorschläge zu den Teilaufgaben wurden schließlich gemeinsam überarbeitet und in diesem Dokument zusammengefügt.

Trotz aller Probleme im Einzelnen hat uns dieser Kurs sehr viel Spaß gemacht und inhaltlich wie methodisch einiges vermittelt. In diesem Sinne freuen wir uns auf ein nächstes Mal - vielleicht zu einem anderen Thema wieder miteinander arbeiten zu können.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	1
1. Einleitung .....	3
1.1 Die Gruppe Sophia05.....	3
1.2 Die Gestaltung der Arbeit und des Lernens während des Kurses.....	5
1.3 Die erarbeiteten Inhalte.....	5
2. Definition von Wissen und Wissensmanagement .....	6
2.1 Wissen.....	6
2.2 Wissensmanagement.....	7
3. Teilprozesse des Wissensmanagements.....	9
3.1 Die Bearbeitung der Teilprozesse.....	9
3.2 Wissensrepräsentation.....	10
3.3 Wissenskommunikation .....	12
3.4 Wissensgenerierung .....	14
3.5 Wissensnutzung.....	18
4. Virtuelle Lessons Learned .....	21
4.1 Der Grounding- und Gruppenprozess.....	21
4.2 Die virtuelle Zusammenarbeit .....	22
4.3 Das Lernen und das Lernmanagement .....	23
4.4 Fazit.....	24
Literaturverzeichnis .....	25
Anlage 1: Ablauf der Informationsveranstaltung zum Thema Wissensrepräsentation .....	26
Anlage 2: Bericht der virtuellen Community of Practice zum Thema Wissensmanagement.....	28
Anlage 3: Präsentation zum Thema Wissensgenerierung.....	30
Anlage 4: Broschüre Eigenverantwortliches Lernen .....	34

# 1. Einleitung

Der intelligente und verantwortungsvolle Umgang mit komplexer Information und vernetztem Wissen unter Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ist sowohl auf organisationaler, als auch auf individueller Ebene von zunehmender Bedeutung. Das virtuelle Seminar „Einführung in das Wissensmanagement“ der LMU München beschäftigte sich in diesem Zusammenhang mit dem komplexen Thema Wissensmanagement. Was exakt unter diesem Begriff verstanden wird, werden wir im Verlauf dieser Arbeit genauer herausarbeiten. Zunächst folgt jedoch die Erläuterung des Ablaufs und der äußeren Rahmenbedingungen des Seminars.

Nach der erfolgreichen Anmeldung bei der [Virtuellen Hochschule Bayern](#) wurden wir von den Seminarleitern Dr. Nicolae Nistor und Katharina Schnurer kontaktiert. Jede/r Teilnehmer /-in erhielt über die lehrstuhleigene virtuelle Lernplattform „Claudia“ eine Zugangsberechtigung (Login und Passwort), wodurch wir auch sofort Zugang hatten und uns umgehend der ersten „Aufgabe“ widmen konnten, nämlich uns selbst der virtuellen (Gesamt-) Gruppe vorzustellen.

Nach der etwas zögerlich verlaufenen Vorstellung der einzelnen Teilnehmer /-innen teilten die Seminarleiter die Personen in Kleingruppen ein. Seitens der Leiter wurde hierbei ganz besonders darauf geachtet, dass die Kleingruppen aus geografisch voneinander getrennten Personen gebildet wurden. Sinn und Zweck dieser Maßnahme war es, die Zusammenarbeit in den Gruppen auf eine ausschließlich virtuelle und netzbasierte Kooperation zu beschränken.

## **1.1 Die Gruppe Sophia05**

Bei der Einteilung ergab sich unter anderem die Gruppe „Sophia05“ aus den Personen (Aufstellung nach Alphabet der Vornamen) Alexander Rager, Christiane Geis, Daniel Weiß und Dragika Sohns, die sich, ähnlich wie hier, der Gesamtgruppe vorgestellt hatten:

**Alexander Rager:** „Ich studiere im achten Semester Philosophie mit den Nebenfächern Volkswirtschaft und Psychologie. Daneben habe ich schon lange praktische Erfahrungen im Bereich der Erwachsenenpädagogik und Seminar durchführung.“

Aus diesem Grunde erwarte ich mir von diesem Seminar nicht nur die inhaltliche Einführung in das Themengebiet Wissensmanagement, sondern vor allem praktische Erfahrungen im Bereich des virtuellen Lernens, der zunehmend Bestandteil von Bildungsarbeit wird.“

**Christiane Geis:** „Ich studiere im 13. Semester Diplom-Pädagogik (hört sich grässlich an), und habe mich für die Zusatzqualifikation Medienpädagogik eingeschrieben. Ich habe im Frühjahr 2001 meine Abschlussprüfungen bestanden und gerade meine Diplomarbeit (in Psychologie) beendet.“

Neben dem Studium arbeite ich momentan als Werkstudentin bei Fujitsu Siemens, als Bedienung in einem Club und zeitweise auch als Referentin für Jugendliche im bfz Augsburg. Um mich von diesen ganzen Aktivitäten zu erholen nehme ich Gesangsunterricht, singe in einer Band und lese bis zum Umfallen.

Obwohl mich das Thema Wissensmanagement auch interessiert, finde ich es viel spannender, zum ersten Mal an einem Internetseminar teilzunehmen. Ich will wissen, wie das ist, wenn man niemanden gegenüber hat, mit dem man mal auf die Schnelle diskutieren kann, wie ich es meiner Prüfungslerngruppe gewohnt bin. Außerdem will ich erste Erfahrungen mit dieser Art des Lernen sammeln, damit ich mich langsam in dieser Art des Lernens eingewöhnen kann, der wahrscheinlich, zumindest vermitteln es die Medien, die Zukunft gehört. Ebenfalls von Vorteil finde ich die relative Unabhängigkeit von Zeit und Ort.“

**Daniel Weiss:** „Ich studiere im achten Semester Diplom Pädagogik und als zweiten Studiengang HF Informationswissenschaft und Pädagogik M.A. (FS 8/4). Neben meinem Studium musiziere ich gerne und arbeite nebenbei als Erzieher in einem Internat. Dort gestalte ich die Freizeit der Jugendlichen, gebe Nachhilfe und stehe den Jungen bei Problemen zur Seite.

Ich erwartete mir vom Seminar eine ausführliche Einführung in das Wissensmanagement. Da dieses Thema nicht nur in der Pädagogik, sondern auch in der Informationswissenschaft in letzter Zeit große Bedeutung gewonnen hat, erschien es mir von besonderem Interesse darüber mehr zu erfahren, zumal ich kurz vor meiner Diplomarbeit stehe und hier einige konstruktive Ideen sammeln konnte. Des weiteren finde ich virtuelle Seminare aufgrund der zeit- und ortsunabhängigen Arbeitsmöglichkeit von Vorteil.“

**Dragica Sohns:**

## 1.2 Die Gestaltung der Arbeit und des Lernens während des Kurses

Letztendlich gab es dann vier Kleingruppen, die sich an die Arbeit machten. Im Laufe des Seminars erarbeiteten die Kleingruppen durch das Lösen von Arbeitsaufgaben, meist in einem Zwei-Wochen-Turnus, den Stellenwert und die verschiedenen Prozesse eines Wissensmanagements. Anhand von praxisnahen und in authentische Kontexte eingebettete Übungen brachte man uns Konzepte zur Repräsentation, Kommunikation, Generierung und Nutzung von Wissen näher. Dabei erhielten wir erste Einblicke in mögliche Strategien und Instrumente für die verschiedenen Teilbereiche des Wissensmanagements.

Das Ziel des Seminars bestand jedoch nicht nur darin, das komplexe Themengebiet des Wissensmanagements **inhaltlich** zu erarbeiten, sondern auch, durch die virtuelle Vorgehensweise in diesem Seminar **Erfahrungen** im Umgang mit netzbasierten Lehr- und Lernangeboten bzw. virtuellen Gruppenprozessen **zu sammeln**. Hierbei sollte selbstgesteuertes, eigenverantwortliches, problemorientiertes und kooperatives Lernen gefördert werden, was zugleich eine wichtige Grundlage von Wissensmanagement darstellt. Deshalb war eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Teilnahme an diesem Seminar, über einen Zugang zum Internet zu verfügen und diesen regelmäßig für das Seminar zu nutzen.

## 1.3 Die erarbeiteten Inhalte

Im Rahmen dieser Abschlussarbeit wird nun genauer auf die von der Gruppe erarbeiteten Beiträge zur Lösung der Übungsaufgaben eingegangen. Nach unseren Definitionen der Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“, welche zugleich unsere Arbeitgrundlage darstellt, werden wir im weiteren Verlauf die Bereiche Wissensrepräsentation, -kommunikation, -generierung und Wissensnutzung, als Bestandteile des Wissensmanagements, verdeutlichen. Innerhalb der einzelnen Bereiche explizieren wir jeweils die uns gegebenen Beispiele und Aufgabenanforderungen. Die in unserer Gruppe generierten Lösungsentwürfe zu den Arbeitsabschnitten präsentieren wir in den Anlagen. Der letzte Punkt beleuchtet die Erfahrungen und Erkenntnisse der virtuellen Zusammenarbeit (virtuelle Lessons Learned) in diesem Seminar in einer ausführlichen und kritischen Weise.

## 2. Definition von Wissen und Wissensmanagement

Zunächst war es von großer Bedeutung, die Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ zu klären. Da sie die Grundlage des weiteren Arbeitverlaufs darstellten, sollte jede Gruppe eigens eine Definition dieser beiden Begriffe entwickeln, damit die Gruppenmitglieder von einer einheitlichen Vorstellung über die Bedeutung der Begriffe ausgehen konnten. Hierbei ergaben sich die folgenden Definitionen unserer Gruppe Sophia05:

### 2.1 Wissen

Ausgangspunkt und Grundlage unserer Begriffsklärung von Wissen ist die Definition von Probst et al. 1997 (in North, K. 1998: Wissensorientierte Unternehmungsführung):

„Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“

*Wissen* entsteht als individueller Prozess und ist ursprünglich an Personen gebunden. Dabei lassen sich verschiedene Formen von Wissen unterscheiden (z.B. Wissen als Objekt (deklaratives Wissen) und Wissen als Prozess (prozedurales Wissen)). Die wichtigste Unterscheidung für das Wissensmanagement ist die in implizites und explizites Wissen.

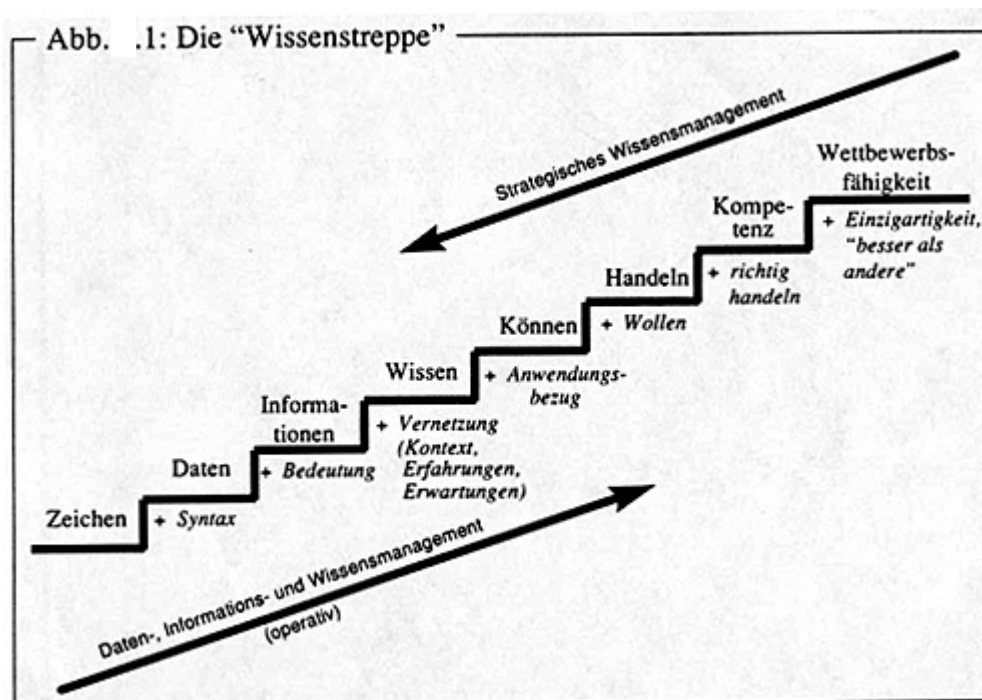


Abbildung 1: Die „Wissenstreppe“ nach North (1998)

Das sogenannte implizite Wissen ist ein persönliches, privates Gut, das oft schwer zu dokumentieren – und dementsprechend auch schwer weiterzugeben ist. Im Gegensatz dazu steht das explizite Wissen, das ausdrücklich, systematisch und methodisch ist, und daher auch organisatorisch für alle zugänglich.

## 2.2 Wissensmanagement

Die Umsetzung oder Überführung von implizitem in explizites Wissen ist oft ein komplexes und problematisches Vorhaben. Die explizite Form des Wissens ist jedoch die Voraussetzung für die globale Verfügbarkeit und Verteilung in einem Unternehmen oder einer Institution. Die Explizierung von implizitem Wissen stellt eine der wichtigsten Aufgaben des Wissensmanagements dar.



**Abbildung 2: Vier Arten der Wissenserzeugung und – transformation. Aus: North (1998)**

*Definition:* Wissensmanagement ist der Versuch, das in einer Organisation vorhandene Wissen systematisch zu lokalisieren (identifizieren), aufzubereiten (generieren) und durch Kommunikation (verteilen) anderen Einheiten innerhalb der Organisation zur Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungskompetenz zugänglich zu machen.



*Erläuterungen:*

Das Wissensmanagement kann als ein Kreislauf angesehen werden, der aus Wissensrepräsentation (-darstellung), Wissenskommunikation (zugänglich machen), Wissensgenerierung (-lokalisierung) und der Nutzung von Wissen besteht. Wissensmanagement ist nur durch das Zusammenspiel der Komponenten Organisation (Struktur), Mensch (Training, Kompetenzen) und Technik (Hard-/Software, neue Medien) möglich. Diese drei Komponenten sollten vor dem Hintergrund der Gesamtgesellschaft, die auf dem Weg zur Wissensgesellschaft ist, gesehen werden.

Voraussetzung für das Wissensmanagement sind individuelle und organisationale Lernprozesse, in denen sich Personen Wissen aneignen. Ziel von Wissensmanagement auf organisationaler Ebene ist eine „lernende Organisationen“, in denen die vier Prozesse des Wissensmanagements fest verankert sind. Der Wert des Wissens wird für ein Unternehmen umso höher, je wichtiger die Umsetzungskompetenzen oder das „Können“ sind, das sich in zielgerichteten Handlungen manifestieren muss.

## 3. Teilprozesse des Wissensmanagements

Im folgenden Kapitel stellen wir die vier Teilprozesse des Wissensmanagements vor, wie sie auch im Münchner Modell (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001) vertreten werden. Die Teilprozesse sind im Einzelnen:

1. Wissenrepräsentation
2. Wissenskommunikation
3. Wissensgenerierung und
4. Wissensnutzung

### **3.1 Die Bearbeitung der Teilprozesse**

Zu jedem dieser Prozesse bekamen wir im Seminar eine Fallbeschreibung, anhand derer wir jeweils Teilaufgaben lösen sollten. Die erste Frage bezog sich auf die jeweilige Fallbeschreibung. Dabei sollten wir uns überlegen, wie das Unternehmen den gerade behandelten Prozess umsetzt, welche Fragen wir einem Unternehmensmitarbeiter dazu stellen würden, ob es Unklarheiten oder offene Fragen geben würde, ob es besondere Leistungen hinsichtlich des behandelten Prozesses gibt oder ob es bei der Umsetzung Probleme, sowohl für das Unternehmen selbst, wie auch für die Mitarbeiter, geben könnte.

Die zweite Frage bezog sich jeweils auf den Prozess. Entweder sollten wir zusätzlich Probleme oder Barrieren aufzeigen, die eine Umsetzung bestimmter Teilbereiche des Prozesses verhindern könnten oder wir sollten uns überlegen, wie der Prozess im Unternehmen am besten implementiert werden könnte.

Die dritte Aufgabe sollte einen Transfer in Form der Umsetzung des von uns erarbeiteten Wissens ermöglichen:

- Als Beraterteam sollten wir eine Informationsveranstaltung zum Thema Wissensrepräsentation durchführen (Anlage 1).
- Als informeller Kreis von Führungskräften sollten wir einen kleinen Bericht über den von uns praktizierten Community-Ansatz, einschließlich der Kommunikationskultur, verfassen (Anlage 2).
- Als Studentengruppe sollten wir ein Präsentation für ein mittelständisches Unternehmen erarbeiten, in der das Thema Wissensgenerierung, also wie hole ich neues Wissen in mein Unternehmen, thematisiert wird (Anlage 3).
- Als selbstorganisiertes Netzwerk von TrainerInnen sollten wir ein Faltblatt erstellen, das unser Konzept des selbstgesteuerten Lernens vorstellt, aber nicht die damit verbundenen Gefahren für die Lerner verschweigt (Anlage 4).

Der Einfachheit halber präsentieren wir die Teilantworten als „Gelernte Lektionen“ (Lessons Learned) aus dem jeweiligen Fall.

### 3.2 Wissensrepräsentation

Unser erster „Fall“ behandelte Arthur Anderson, eine der größten und erfolgreichsten Prüfungs- und Beratungsgesellschaften der Welt. Arthur Anderson entwickelte einen weltweit einheitlichen Service- und Beratungsstandard. Dieses Konzept des „act as one firm and speak with one voice“ erforderte Maßnahmen, durch die alle Mitarbeiter Zugriff auf die einheitlichen Standards und Verfahrensweisen hatten. Arthur Anderson baute eine interne Wissensdatenbank „KnowledgeSpace“ auf, in dem Best Practices führender Unternehmen aus verschiedenen Prozessbereichen abgelegt wurden. Das in Beratungsprojekten gewonnene relevante Wissen sollte nach einer Anonymisierung so aufbereitet werden, dass auch Mitarbeiter, die nicht an dem Projekt beteiligt waren, das Wissen nutzen konnten. Dabei war es wichtig, vor allem das handlungsrelevante Wissen zu identifizieren und es durch eine methodisch-didaktische Bearbeitung so aufzubereiten, dass es möglichst einfach aufgenommen und verwendet werden kann.

Dazu werden Knowledge-Manager eingesetzt, die entscheiden, welches Wissen in die Datenbank aufgenommen und welches evtl. wieder daraus entfernt bzw. archiviert werden soll. Nachdem das Wissen identifiziert worden ist, bereiten Medienexperten dieses Wissen adressatengerecht auf. Die visuelle Aufbereitung beinhaltet vor allem die Einordnung des Wissens in einen unternehmensweiten Standard von Kategorien sowie die Verbindung mit entsprechenden Unterkategorien und die Möglichkeit, zwischen Überblicks- und Detailinformationen zu wechseln.

#### Gelernte Lektionen:

1. Mit ihrem Konzept versucht die Firma Arthur Anderson international einheitliche Maßnahmen zu schaffen, die den Zugriff und die Distribution einheitlicher Standards und Verfahrensweisen unterstützen (*Wissensrepräsentation*). Der Vorteil dabei ist, dass damit auch versucht wird, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erleichtern. Sie sollen als ein Ganzes agieren und mit „einer Stimme sprechen“. Ein Nachteil kann sich daraus ergeben, dass auf viele regionale Besonderheiten nicht geachtet wird, da es eine zentrale Entscheidungsstelle gibt, die den einzelnen Ländern „Vorschriften“ macht. Ein kritische Rückfrage wäre aus diesem Grund, wie die Firma dieses Problem intern behandelt, ob also auf regionale Besonderheiten Rücksicht genommen wird und ob z.B. Anweisungen von der Zentrale an den regionalen Markt angepasst werden können.

2. Wissensrepräsentation ist allgemein der Versuch, „Wissen in irgendeiner Form sichtbar, greifbar und zugänglich (und damit in Grenzen auch „transportierbar“) sowie gleichzeitig besser verständlich zu machen“ (Reinman-Rothmeier 2001, S. 22). Durch Prozesse der Wissensrepräsentation wird Wissen in einen Zustand gebracht, der mittels entsprechender Technik und Strukturen handhabbar wird. Unternehmenswissen reicht von komplexem Expertenwissen in den Köpfen einiger weniger Individuen bis hin zu strukturierten und expliziten Wissensinhalten.

Die Schwierigkeit ist nun, wie das Wissen bestimmter Individuen dargestellt und vor allem, wie es dann auch entsprechend verteilt werden kann. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

- Wissenskarten stellen eine Art Graphik dar, die den Weg zum Wissensstandort oder dem Wissensträger aufzeigt. Der einzelne Mitarbeiter kann dann direkt zum entsprechenden Experten gehen. Eine Wissenskarte ist ein Instrument zur Ermittlung der Wissensbestände in einem Unternehmen, sie weist auf, welche Stärken es zu nutzen gilt und welche Lücken gefüllt werden müssen. Organigramme stellen demgegenüber reine Hierarchieabstufungen dar. Fachwissen und Erfahrung kommt jedoch meist nicht durch Titel und Stellenbeschreibungen zum Ausdruck. Deshalb sind sie entsprechend zu ergänzen.
- Geschichten und Erzählungen: Mit persönlichen Schilderungen können Erfahrungen vermittelt werden, die in einem bestimmten Bedeutungszusammenhang (Kontext) stehen und für den einzelnen interessanter sind, als aus dem Zusammenhang gerissene Beweisketten oder Prozessdarstellungen (Dekontextualisierung).
- Ein Expertensystem ist der Versuch, menschliches Wissen durch Übertragung auf eine formalisiertes Regelwerk zu erfassen bzw. zu imitieren.

**Barrieren**, die der Explizierung impliziten Wissens entgegen stehen können:

- Mikropolitische Spannungen bzw. psychologische Aspekte: Wissen zu „veröffentlichen“ bedeutet für viele Menschen eine Art Preisgabe oder Aufgabe (von Macht). Sie haben Angst, nicht mehr über den gleichen Vorsprung wie vorher zu verfügen und dass sie nun von Kollegen „überholt“ werden könnten. Hinzu kommt die Angst vor Kompetenzverlust wie auch vor der Austauschbarkeit - und somit dem Wertverlust - der eigenen Person im Unternehmen.
- Der motivationale Aspekt beinhaltet die Bereitschaft einer Person, das eigene Wissen offen zu legen. Dazu muss auch die *Fähigkeit* kommen, das eigene Wissen in ein solches Format zu bringen, damit andere auch damit umgehen können. Der Wissensträger braucht deshalb auch ein hohes Maß an „Wissenswissen“ (Metawissen) zum Thema „Welches Wissen habe ich überhaupt?“ wie auch über die eigenen Wissenslücken, also „Wo fehlt es noch?“.
- Außerdem muss der Wissensträger über die Fähigkeit zur Verbalisierung und zur Visualisierung seines Wissens verfügen, d.h. er muss sein Wissen artikulieren, darstellen, strukturieren und präsentieren können. Das heißt zum Beispiel, dass er bei einer narrativen Vermittlung seines Wissens darauf achten muss, die Sprache seiner Zuhörer zu sprechen und auch den Inhalt so zu wählen, dass ihr Interesse geweckt wird.
- Bei der Vermittlung von implizitem Wissen ist es am besten, den Wissensträger und den Wissenssuchenden an einem Tisch zusammenzubringen. Probleme können hierbei vor allem aufgrund mangelnder Zeitressourcen entstehen.

3. Als Beraterteam haben wir eine **Informationsveranstaltung** vorbereitet, bei der den Mitarbeitern eines Unternehmens der **Nutzen der Wissens- und Erfahrungsdokumentation** deutlich gemacht wird ([Anlage 1](#)). Die Analyse der aktuellen Situation ergab, dass die Mitarbeiter offensichtlich ein Problem mit dem vorhandenen Informations- und Wissenssystem haben, das sie nicht akzeptieren. Das Problem liegt in der vorhandenen Unternehmenskultur: Information wird als „Bringschuld“ aufgefasst und das Informations- und Wissenssystem ist zu starr und unflexibel, vor allem umständlich in der Anwendung und Datenpflege. Resultat: Ein aktives Wissensmanagement ist nicht vorhanden, wodurch das im Unternehmen vorhandene Wissen nicht produktiv genutzt werden kann.

### 3.3 Wissenskommunikation

Das Unternehmen Seven Eleven in Japan gilt hinsichtlich seiner Effizienz weltweit als führend im Einzelhandel. Als einer der entscheidenden Gründe gilt die Fähigkeit, Marktwissen zu kapitalisieren. Seven Eleven Japan ist als Franchise-System organisiert und verkauft als Franchise-Geber Wissen an seine Filialen. Seven Eleven hat aus diesem Grund ein umfassendes Wissensmanagement aufgebaut. Ein wichtiges Element ist dabei das Wissen um die Bedürfnisse der Kunden und die Umsetzung in neue Produkte und Dienstleistungen. Da dieses Wissen den Kunden teilweise nur implizit bewusst ist, wird versucht, dieses Wissen durch Netzwerke eines Erfahrungsaustausches zu erschließen. Die Angestellten in den Filialen suchen deshalb den direkten Kontakt mit den Kunden vor Ort. Der Angestellte gibt sein Kundenwissen an den Store weiter. Dieses Wissen wird in regelmäßigen Treffen mit dem zuständigen Store-Consultant von Seven Eleven geteilt, der seine Erfahrungen wiederum in wöchentlichen Meetings in der Zentrale mit seinen Kollegen austauscht. Diese Vorgehensweise ist aufgrund des persönlichen Erfahrungsaustauschs sehr (zeit-) aufwändig, aber durch die hohe Rentabilität und Innovationsfähigkeit wird eine hohe Effektivität erreicht.

#### Gelernte Lektionen:

1. Durch ein umfassendes Wissensmanagement kann ein großer ökonomischer Erfolg erzielt werden. Nur durch ausgeprägte Wissenskommunikation kann es jedoch diesen Erfolg geben. Die Kunden dienen Seven Eleven als externe Wissenslieferanten. Die mit den Kunden in direktem Kontakt stehenden Angestellten müssen ihre Erfahrungen zuverlässig an höhere Instanzen weitergeben, damit entsprechend auf die gewonnenen Informationen reagiert werden kann. Kritische Rückfragen an den Vertreter von Seven Eleven könnten deshalb sein:

- Es ist die Rede von face-to-face Treffen, die einen hohen organisatorischen Aufwand benötigen. Könnte man die Wissenskommunikation über Computernetzwerke abwickeln und den gleichen Erfolg erzielen?

- Aus dem Fall geht eher ein Kommunikationsfluss hervor, der sich hierarchisch von unten nach oben bewegt. Wie kommt das generierte Wissen wieder an die Angestellten, die in direktem Kontakt mit den Kunden stehen? Kann man diesen richtungsbezogenen Kommunikationsfluss wirklich Wissensmanagement nennen?
- Wie erreicht das generierte Wissen die anderen Filialen und wie wird ein homogener Wissensstand in der ganzen Firma hergestellt? In welcher Form wird das Wissen kodifiziert und über die Netzwerke verteilt (Dokumente, Erfahrungsberichte o.ä.)?
- Wie werden die Erfahrungen, die Angestellte mit Kunden machen festgehalten? Gibt es hierfür bestimmte standardisierte Fragebögen oder beruhen die Ergebnisse auf rein subjektiven Erfahrungen der Angestellten? Wie überwindet man die Widerstände von Kunden bzw. gewinnt Zugang zu ihrem (impliziten) Wissen? Welche Instrumente werden dafür eingesetzt (explorative Interviews oder halbstandardisierte Fragebögen)? Wenn die Kunden über Fragebögen befragt werden, wie werden Kunden dazu motiviert? Welche Befragungsstrategien eignen sich zur Kundenbefragung?
- Wie werden die Angestellten dazu motiviert, Informationen zu sammeln und ihr Wissen weiterzugeben? Wer unterscheidet relevantes Wissen von nicht relevantem Wissen? Gibt es Wissensmanager, die generiertes Wissen zusammenfassen, aufbereiten und den anderen zugänglich machen?

2. Es gibt weitere Funktionen und Ausprägungen von Wissenskommunikation, sowie einige Kommunikationsbarrieren, die im Wissensmanagement besonders relevant sind. „Die (Ver-) Teilung von Erfahrungen in der Organisation ist die zwingende Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen“ (Probst, Raub & Romhardt 1999). Teamarbeit ist von der Wissenskommunikation der einzelnen Teammitglieder abhängig. „Je häufiger der persönliche Kontakt und je intensiver die Kommunikation, um so größer ist die wechselseitige Sympathie – und umgekehrt“ (Frey 2000). Wissensverteilung ist auch wichtig, um die Mitarbeiter an der Unternehmenskultur teilhaben zu lassen, um sie zu integrieren, um sie an ein gesamtunternehmerisches Denken heranzuführen.

Relevante Barrieren:

- **Teilungsfähigkeit:** Mitarbeiter müssen die Fähigkeit besitzen, Wissen zu teilen. Hier ist die Fähigkeit gemeint, zu kommunizieren, Wissen zu artikulieren und durch eine angemessene Ausdrucksweise anderen zugänglich zu machen. Kommunikationstalent und Sozialverhalten des Individuums sind hier ausschlaggebend.
- **Teilungsbereitschaft:** Der Besitzer von Expertenwissen ist meist stolz auf dieses Wissen und wird es kaum mit anderen teilen wollen. Teilt er sein Wissen mit anderen, könnte der andere so großen Vorteil aus dem geteilten Wissen erlangen, dass der eigene Vorteil geringer wird. Man will doch nicht seine eigene Stellung in der Organisation gefährden.

Weitere Barrieren:

- Keine ausreichend strukturierte und geplante Durchführung von Wissenskommunikation oder schlechte Informationsaufbereitung und Visualisierung
- Einseitiger Informationsfluss, Zeitmangel oder „unterschiedliche Sprachen“, entweder aufgrund unterschiedlicher sozialer Schichten oder aufgrund unterschiedlicher Fachbereiche
- Nicht können, d.h. entsprechendes Wissen ist nicht „griffbereit“, beispielsweise weil der Einzelne durch das schnelle Wachstum des Unternehmens nicht mehr weiß, an wen er sich wenden kann, wenn er Wissen braucht (oder wem er bestimmtes Wissen weitergeben soll).

3. Unsere eigene bereichsübergreifenden Community of Practice zum Thema „Verbesserung der Kommunikationskultur“ verfasste einen **Bericht über ihre praktischen Erfahrungen (Anlage 2)**. Die Community funktioniert vor allem über eine gemeinsame Netzumgebung, e-mail- und Telefonkontakte, sowie regelmäßige persönliche Treffen. Eine neue Art von Kommunikationskultur ist aber nicht nur das Thema der Community, sondern sie wird von dieser auch gelebt.

### 3.4 Wissensgenerierung

Die Mitarbeiter von Sharp wurden vom Gründer der Firma Tokuji Hayakawa stets zu kreativem Handeln aufgefordert, weshalb Sharp seit seiner Gründung im Ruf steht, ständig neue Produkte hervorzubringen. Dieses ständige Streben nach Kreativität und Originalität führte dazu, dass Sharp seine Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung im Sinne eines Hypertextmodells strukturierte. Hauptbestandteil dieses Organisationsmodells sind sogenannte „Urgent Project Teams“, die für strategische Projekt gebildet werden. Diese Projektteams stehen außerhalb der FuE-Hierarchie. Jede Abteilung bzw. jeder Firmenbereich kann solche Projekte einreichen. Diese werden dann von der allgemeinen Technologiekonferenz, an der der Präsident, der Fachgebietsleiter und die Labormanager teilnehmen, genehmigt (oder nicht). Genehmigte Projekte erhalten eine maximale Laufzeit von 18 Monaten und einen fast unbeschränkten Ressourcenzugriff, um die Idee möglichst schnell umzusetzen. In der Regel werden cross-funktionale Teams gebildet, d.h. aus jeder Division werden die fähigsten Mitarbeiter für das Projekt abgezogen. Um den Wissensaustausch zu erleichtern, helfen eine Corporate Design Group den Spezialisten des Urgent Project Teams, deren implizites Wissen zu externalisieren. Dieses externalisierte Wissen, z.B. in Form von Bildern und Graphiken, hilft dem Urgent Project Team bei der Entwicklung eines ersten Prototypen.

## Gelernte Lektionen

1. Die besonderen Leistungen zur Förderung von Wissensaufbau und Innovation bestehen im Grundsatz von Sharp, die Mitarbeiter /-innen bei kreativem Handeln zu unterstützen. Wird innerhalb der Firma Sharp ein neues Projekt in Angriff genommen, so ist die Mobilisierung des Kernwissens aus verschiedenen Abteilungen der Firma von großer Bedeutung.

Der *Vorteil* des Vorgehens bei Sharp besteht darin, dass die Projekte unabhängig von der hierarchischen FuE-Struktur sind. Dadurch werden die Entscheidungswege, wenn ein Projekt dann angelaufen ist, sehr kurz. Ein weiterer Vorteil für die Mitarbeiter an solchen verschiedenen Projekten ist, dass bei ihnen kaum das Gefühl einer monotonen Arbeit aufkommt und so eine hohe Motivation erreicht werden kann. Durch die Projektarbeit wird das Unternehmen flexibler und kann leicht auf Veränderungen am Markt reagieren. Durch diese zeitweiligen Projekte werden zwar bestimmten Abteilungen ihre Experten entrissen, dadurch bekommen aber auch die verbleibenden Mitarbeiter im Tagesgeschäft der Abteilungen die Chance, sich weiterzuentwickeln.

*Gefahren* des Modells ergeben sich daraus, dass den einzelnen Abteilungen Spezialisten „ent-rissen“ werden. Dadurch könnte es zu Problemsituationen in den Abteilungen kommen (Fehlen der nötigen Experten) oder auch das Fehlen der Mitarbeiter für eben das Tagesgeschäft. Auch die Motivation kann dadurch Einbußen erleiden, da dem einzelnen Mitarbeiter immer wieder das vertraute Umfeld entzogen wird.

2. Generell existieren laut Davenport & Prusak (1998) folgende Möglichkeiten der Wissensgenerierung:

**Wissensakquisition:** Bei der Wissensakquisition werden geeignete Organisationen oder fähige Mitarbeiter, die das nötige Wissen besitzen, „gekauft“. Da es jedoch noch kein zuverlässiges analytisches Werkzeug gibt, Wissen zu messen, ist mit einer derartigen Kaufaktion immer ein großes Risiko verbunden. Man weiß nämlich nicht, wie viel Wissen wirklich in den Köpfen der Mitarbeiter einer Firma steckt und ob die interessanten Mitarbeiter überhaupt noch dabei sind. Weiter Probleme können sein:

- Die Mitarbeiter der akquirierten Firma verlieren ihre vertraute Arbeitsumgebung. Immaterielle Werte wie Vertrauen und Arbeitsklima können dabei verloren gehen. Die Ökologie der wissensgenerierenden Umgebung wird zerstört.
- Die effektive Integration neuen Wissens durch die akquirierende Firma stellt ein weiteres Problem dar. Es könnte politische und kulturelle Barrieren geben. Neue Mitarbeiter können vielleicht ihre Denkweisen nicht durchsetzen bzw. die Mitarbeiter der kaufenden Unternehmung wollen das neue Wissen nicht annehmen, da sie ja die „Käufer“ sind und somit die „mächtigeren“.



- Auch die Tatsache, dass der Käufer einer Firma von deren Mitarbeiter als Eroberer gesehen werden kann, stellt ein Problem dar.

In allem Fällen könnte der Wissensaustausch extrem gestört werden. Deshalb muss eine Wissensakquisition nicht immer erfolgreich sein und sollte zudem mit äußerster Sorgfalt durchgeführt werden.

**Mietwissen:** Wissen kann auch gemietet werden. Dies trifft zu, wenn Unternehmen Forschungsprojekte an Universitäten oder andere Forschungseinrichtungen unterstützen. Sie sichern sich dadurch das Vorrecht zur kommerziellen Verwertung des neu entdeckten Wissens

Auch der Einsatz externer Berater kann als Mietwissen verstanden werden. Das Unternehmen zahlt dem Berater ein Honorar. Dafür stellt dieser sein Wissen bereit. Das Unternehmen sollte überlegen, was es vom Berater wissen will und wie das Wissen im Unternehmen integriert und umgesetzt werden kann.

**Einrichtung spezieller Wissensressourcen:** Durch die Einrichtung von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen können neues Wissen und neue Verfahrensweisen bereitgestellt werden (z.B. durch die Einrichtung eigener Universitäten (wie z.B. bei der NCR), Bibliotheken (wie bei Siemens), etc.). Das Problem dabei ist, dass solche Forschungsarbeiten erst nach geraumer Zeit finanzielle Erträge abwerfen und diese vorher nur schwer abzuschätzen sind. Problematisch ist auch die Einschätzung der Bedeutung und des potentiellen Werts von Innovationen. Außerdem ist zu überlegen, wie das entwickelte Wissen in das Unternehmen gelangt.

**Wissensbeschaffung durch Fusion:** Bei der Wissensgenerierung durch Fusion werden bewusst Konflikte und Komplexität provoziert. Ziel ist es, die unterschiedlichsten Leute bzw. Unternehmen, die jedoch in jedem Fall als gleichrangig anzusehen sind, zusammenzuführen hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Ideen, Wertvorstellungen und Fähigkeiten. Diese gezielte Kombination soll dazu führen, dass besonders kreative Problemlösungen erzeugt werden. Barrieren können hier sein, dass es einfach zu lange dauert, bis die unterschiedlichen Menschen zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen und meist gibt es bei Firmenfusionen doch einen „Partner“, der die Oberhand hat. Dadurch werden gerade solche Prozesse der Zusammenarbeit und Kooperation untergraben, wie sie bei der Wissensgenerierung nötig sind.

**Innovative Adaption:** Externe und interne Veränderungen führen zur Adaption von Unternehmen. Neue Konkurrenzprodukte, Technologien sowie soziale und wirtschaftliche Veränderungen treiben die Wissensgenerierung insofern voran, als Unternehmen auf die ständigen Veränderungen reagieren und sich anpassen müssen. Firmen, bei denen dies nicht geschieht, sind eher zum Scheitern verurteilt. Das dazu notwendige Anpassungsvermögen basiert auf zwei grundlegenden Faktoren: Auf internen Ressourcen, die auch bei neuen Vorgehensweisen verwendbar sind und der Aufgeschlossenheit des Unternehmens. Wichtig in diesem Rahmen sind Mitarbeiter, die sich leicht neues Wissen und neue Fertigkeiten aneignen können.

**Wissensvernetzung:** Unter Wissensvernetzung versteht man informelle, selbst organisierende Netzwerke innerhalb einer Organisation. Wissensaustausch und Problemlösung erfolgen meist in einem persönlichen Gespräch, in Telefonaten sowie über e-Mail, Foren oder Groupware. Wissensredakteure oder Netzwerk-Moderatoren dienen der professionellen Unterstützung dieser Netzwerke.

**Szenarienwerkstatt:** Szenarien werden verstanden als ein Fenster in eine andere Wirklichkeit. Diese Wirklichkeit bezieht sich auf eine Fragestellung, die meist sehr komplex und durch Unsicherheit gekennzeichnet ist sowie eine langfristige Orientierung erfordert. Typische Anwendungsfelder sind die Entwicklung von Geschäftsstrategien, Unternehmensvisionen und Produkt- bzw. Dienstleistungsstrategien. Meist nehmen Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Bereichen inner- und außerhalb der Organisation teil. Kriterium für die Aufnahme in eine solche Arbeitsgemeinschaft ist die Expertenschaft bzgl. der Fragestellung. Die Teilnehmer sollten heterogen hinsichtlich der Hierarchieebenen und der Organisationsbereiche zusammengesetzt sein. Der Szenarienprozess beinhaltet fünf Schritte:

1. Klärung der Leitfrage des Workshops
2. Identifizierung der Einflussfaktoren auf die Problemstellung
3. Rechnergestützte Vernetzung der Einflussfaktoren für die künftige Entwicklung
4. Ergebnis dieser Vernetzung sind Szenarios/Bilder von in sich konsistenten Modell-Welten
5. Die Teilnehmer leiten aus der Modell-Welt begründete strategische Hypothesen ab, die auch unvorhergesehene Ereignisse oder Trendbrüche in der zukünftigen Entwicklung beinhalten sollten.

**Gemeinsame Voraussetzung der Wissensgenerierung:** Alles bisher angesprochene erfordert viel Zeit und Raum. Es sollte stets Raum für zwanglose Treffen zur Verfügung stehen. Zeit kann in diesem Kontext als knappe Ressource angesehen werden.

3. Als Studiengruppe haben wir für ein mittelständisches Unternehmen, dessen Chef beklagt, dass seine Mitarbeiter /-innen mit Wissensmanagement nur das Anlegen von Datenbanken und das Weitergeben von Informationen verbinden, nicht aber das Entwickeln und Hereinholen von neuem Wissen in das Unternehmen, eine **Präsentation** erarbeitet, die den Vorteile einer funktionierenden Wissensgenerierung verdeutlichen soll ([Anlage 3](#)).

### 3.5 Wissensnutzung

Die Geschäftsgrundlage von Buckman Laboratories war die einzigartige Fähigkeit, Lösungen zur Wachstumskontrolle von Mikroorganismen zur Verfügung zu stellen. Durch die hohe Kundenorientierung arbeiten die meisten Mitarbeiter vor Ort bei den Kunden, um deren individuelle Probleme zu lösen. Buckman gründete ein eigenes Lernzentrum, um den ständigen Erwerb und Austausch neuen Wissens zu gewährleisten. Das Bulab Learning Center ist ein virtuelles Lernportal, das weltweit koordinierte Trainings und globale, multilinguale Wissensstandards für die Mitarbeiter anbietet. Dieses Lernzentrum ist ein Lern- und Knowledge-Management Tool, das Mitarbeiter in ihrer gewohnten Arbeitsumgebung zugänglich ist.

Durch selbstgesteuertes Lernen können die Mitarbeiter dann, wenn sie es brauchen (just-in-time, learning-on-demand), Lern- oder Wissensseinheiten abrufen, um ihre eigenen Leistungen zu verbessern. Ein großer Vorteil dieses Lernzentrums ist, dass die Mitarbeiter nebenbei auch ihre Kommunikations- und Teamfähigkeit auf einer globalen Ebenen entwickeln. Interessant ist daran vor allem, dass die Vorteile des Wissenserwerbs einen engen Zusammenhang mit Problemen aufweisen. Oftmals kann nämlich Gelerntes nicht direkt umgesetzt werden, da es zu theoretisch vermittelt oder aufgenommen wurde. Mit dem Lernen Just-In-Time oder On-Demand soll diese Gefahr vermindert werden.

#### Gelernte Lektionen

1. Potentiale bietet das Lernmodell à la Buckman zum einen für die Mitarbeiter, zum anderen für die Organisation.

*Potentiale für die Mitarbeiter:* Alle Mitarbeiter haben bei dieser Form der Wissensnutzung die Möglichkeit, selbstgesteuert zu lernen. Je nach Bedarf kann das benötigte Wissen zu jeder beliebigen Zeit angefordert werden und auch sofort angewandt werden.

*Potentiale für die Organisation:* Für eine Organisation kann ein derartiges Wissensmanagement insofern von Vorteil sein, als stets anwendungsbezogenes Wissen vorhanden ist und Wissen nicht erst generiert werden muss. Jeder Mitarbeiter weiß, wo er nachzusehen hat oder auf welche Ressourcen er im Notfall zurückgreifen kann, um ein spezifisches Problem lösen zu können. Durch diese Art von Wissensnutzung kann ein Unternehmen sehr schnell agieren, was das Lösen von Problemen anbelangt. Der Vergleich des Unternehmens mit einem Zug, der gerade den Bahnhof verlässt, ist hier sehr passend.

*Gefahren* können darin liegen, dass sich manche Mitarbeitern nicht ausreichend motiviert fühlen, die Angebote der virtuellen Lernumgebung zu nutzen. Ein informationelles Überangebot könnte des weiteren dazu führen, dass sich manche Mitarbeiter überfordert fühlen und deshalb das Learning Center nicht sinnvoll nutzen. Die Nutzung fremden Wissens erfordert eine eigene Kultur (z.B. persönliche Beziehungen und das Wollen der Nutzung). Auch das Können spielt eine wichtige Rolle; erst durch Reflexionsfähigkeit über die eigenen Lernprozesse kann Wissensnutzung geschehen.

Das Arbeitsumfeld sollte entsprechend gestaltet sein (z.B. die notwendige Zeit oder die technischen Voraussetzungen). Für eine adäquate Aufbereitung der Dokumente sollte gesorgt sein.

2. Wissen kann, wie im Münchner Modell beschrieben, als Informations- und Handlungswissen angesehen werden. *Informationswissen* gibt es einzeln, es kann so wie es ist weitergegeben werden, es kommt auch ohne Kontext aus, es kann Handlungswissen aufbauen und man kann seinen „Besitz“ durch Reproduktion beweisen.

Handlungswissen findet man nur in sinnvollen Bedeutungsnetzwerken, es muss als Netz von bedeutungsvollen Verbindungen konstruiert werden und ist immer Teil eines Kontextes, mit ihm bringt man Wissen zum Handeln und seine „Konstruktion“ kann man nur durch die Anwendung in neuen Kontexten zeigen. Wissensnutzung setzt voraus, dass Wissen auch anwendbar ist. Durch Wissen müssen Entscheidungen getroffen werden und daraus Maßnahmen folgen können. Wenn dem Wissen ein beobachtbares Tun folgt und es letztlich „gelebt“ wird, dann kann man von Wissensnutzung sprechen. Wissensnutzung ist für ein Unternehmen das eigentliche Ziel, da nicht der Besitz von Wissen, sondern die intelligente und zielsichere Anwendung vorhandenen Wissens auch in anderen als den erlernten Kontexten über die Zukunft dieses Unternehmens entscheidet. Um zu diesem Ziel zu kommen müssen meist viele Barrieren überwunden werden:

- Menschen müssen bereit und in der Lage sein, die potentielle Trägheit des Wissens zu überwinden.
- Sie müssen die Sorge über die Störung in den eingeschliffenen Routinen und Gewohnheiten überwinden.
- Eingeschränkte Handlungsspielräume machen es z.T. unmöglich, oder zumindest beschwerlich, Wissen in Handeln umzusetzen. Diese Beschränkungen müssen überwunden werden.
- Wahrnehmung, Kompetenz, Motivation und Wille als psychologische Bedingungen der Wissensnutzung, die potentielle Hindernisse darstellen, müssen beachtet werden.

Die Anwendungsorientierung sollte in allen Belangen des Wissensmanagement im Vordergrund stehen. Das Individuum und seine Bedürfnisse steht somit im Mittelpunkt aller Wissensmanagementprozesse. Und hier stellt sich die Frage, wie diesem Individuum das Wissen präsentiert, wie es kommuniziert und wie es generiert wird, damit es nicht nur als abstrakte Information aufgenommen wird, sondern in konkrete Handlungen umgesetzt werden kann.

*Vermeidung von „trägem Wissen“:* Anwendungsorientiertes Lernen soll dabei helfen, Wissen konkret werden zu lassen. Wenn Wissen von vornherein in bestimmten komplexen und authentischen Kontexten gelernt, oder aufgrund eines bestimmten Problems erarbeitet wird, wenn Wissen also in sozialen Situationen erworben wird, dann werden auch die Bedürfnisse des Nutzers in Betracht gezogen. Die Übernahme verschiedener Rollen und die Problembearbeitung unter variierenden Aspekten fördert die flexible Anwendung von Wissen. Der Lerner erfährt verschiedene Anwendungsmöglichkeiten desselben Wissens und lernt damit auch dessen spezielle Anwendungsbedingungen.

- Erarbeitetes Wissen sollte ständig präsent sein. Die Visualisierung von Zusammenhängen im unmittelbaren Arbeitskontext hat sich dabei als äußerst hilfreich erwiesen.
- Das Unternehmen muss eine Kultur vertreten, die eine Bereitschaft zur kontinuierlichen Hinterfragung bestehender Abläufe unterstützt. Fragen sind dann nicht ein Zeichen mangelnder Kompetenz, sondern signalisiert die Bereitschaft zum Lernen und zur Veränderung.
- Ein Unternehmen sollte die Wissensnutzung durch nutzerfreundliche Infrastrukturen erleichtern. Dafür müssen die Elemente Einfachheit, Zeitgerechtheit und Anschlussfähigkeit gegeben sein.
- Möglichkeiten zum Lernen on-the-job erlauben es, neues Wissen in einem direkten Anwendungszusammenhang zu erwerben.
- Szenarios, Simulationen und Planspiele stellen das Wissen direkt in einen handlungsorientierten Kontext und ermöglichen kollektive Lernprozesse, die eine umfassendere Sicht auf komplexe organisationale Prozesse zu ermöglichen. Durch die Perspektive anderer Fachabteilungen, Organisationseinheiten oder nur anderer Mitlerner, wird die Gefahr der Betriebsblindheit vermieden
- Wissensdokumente sollten zudem „hirngerecht“ aufgemacht sein, d.h. durch Visualisierungen, Kurzzusammenfassungen, tabellarische Übersichten etc. die Verarbeitung unterstützen.
- Die nutzerfreundliche Gestaltung von Arbeitskontexten und Arbeitsplätzen, z.B. durch die physische Nähe von Wissensträgern, sollte von Beginn an berücksichtigt werden.

3. Als selbstorganisiertes Netzwerk von TrainerInnen stellten wir mittels eines **Faltblattes** unser **Konzept eigenverantwortlichen Lernens** dar ([Anlage 4](#)), in dem auch die Gefahren eigenverantwortlichen Lernens aufgezeigt werden.

## 4. Virtuelle Lessons Learned

Neben dem inhaltlichen Aspekt des Wissensmanagements bot uns dieser Kurs auch die Möglichkeit, praktische Erfahrungen im virtuellen Lernen zu machen. Nachdem diese Art des Lernens während dieses Kurses ein komplexes Ereignis war, scheint es uns sinnvoll, drei verschiedene Aspekte des Lernprozesses zu betrachten. Diese Aspekte sind noch einmal zu differenzieren in die Kategorien A) Kurs als Gesamtheit und B) Teilmenge Gruppe Sophia05 - wie wir uns schließlich genannt hatten.

### **4.1 Der Grounding- und Gruppenprozess**

A) Einen Gruppenprozess für den Gesamtkurs gab es aus unserer Sicht nicht. Ein solcher war wohl auch in dieser (virtuellen) Form nicht möglich. Obwohl zu Beginn der Versuch gestartet wurde, sich mittels einer kurzen Beschreibung allen anderen Kursteilnehmer /-innen vorzustellen und Bilder zu veröffentlichen, zerfiel der Gesamtkurs (vielleicht aufgrund der heteronomen Arbeitsgruppeneinteilung?) sofort in die unterschiedlichen Teilgruppen. Auch die Gefühle der Gruppenzugehörigkeit bezogen sich immer auf die Gruppe Sophia05. Allenfalls noch die Tutoren Nicolae Nistor und Nina Schnurer waren, entweder durch konkrete Hilfestellungen, oder das obligatorische Feedback, für uns in der Gruppe und als Gruppe wahrnehmbar.

B) Was in der großen Gruppe nicht gelang, nämlich ein Gruppengefühl herzustellen, klappte zumindest in der Kleingruppe. Allerdings auch erst nach einiger Zeit und durch die Initiative vor allem von zwei Personen (Daniel Weiß und Alexander Rager). Wünschenswert wäre es gewesen, diesen wichtigen Prozess der Gruppenarbeit aktiver von Seiten der Moderatoren zu gestalten. Das hätte allerdings auch bedingt, dass die einzelnen Moderatoren vielfältige(re) Aufgaben (wie z.B. Erstellen eines Zeitplanes, Sammeln der Entwürfe, Zusammenfassung der Ergebnisse und Präsentation eines gemeinsamen Vorschlages) aktiv wahrnehmen.

Vielleicht wäre es deshalb sinnvoller gewesen, die Vorstellung der einzelnen Gruppenmitglieder (und eventuell ihre Fotos oder Zeichnung oder irgend etwas persönliches) nicht im Gesamtkurs zu versuchen, sondern zur ersten Aufgabe der einzelnen Gruppen zu machen. Wir könnten uns vorstellen, dass der „Groundingprozess“ der Einzelgruppen dann besser und schneller gelaufen wäre.

## 4.2 Die virtuelle Zusammenarbeit

A) Mit dem Kurs Wissensmanagement als Gesamtes gab es wiederum so gut wie keine Zusammenarbeit. Einzig das Lesen von Endergebnissen der anderen Gruppen zum Vergleich wurde vereinzelt angegangen. Allerdings fand auch das meist erst nach dem Feedback statt – auf jeden Fall flossen diese Ergebnisse nicht mehr in die aktuelle Arbeit und Auseinandersetzung ein. Der *Diskussionsprozess* der anderen Gruppen bei der Lösung ihrer Aufgaben war nicht nachvollziehbar. Aus arbeitsergonomischer Sicht war eine so groß angelegte Zusammenarbeit wohl auch nicht möglich. Es bleibt allerdings die Frage, ob es nicht doch wünschenswert gewesen wäre.

Die Chatfunktion hatte schlecht bis gar nicht funktioniert. Vielleicht lag die fehlende Zusammenarbeit (mit der Gesamtgruppe) auch daran, dass das Instrument Claudia nur sehr eingeschränkt für eine virtuelle Zusammenarbeit (dieser großen Runde) funktionsfähig war. Möglicherweise hätte also ein funktionierender Chat (-raum) eine gemeinsame und übergreifende Diskussion doch noch in Gang gebracht. Innerhalb der Gruppe fanden wir es jedoch am Schluss besser, ausschließlich über Mail zu kommunizieren – was unsere Verständigungsprozesse jedoch für andere ebenfalls nicht mehr nachvollziehbar machte.

Aus unserer Sicht noch am ehesten funktioniert hatte die Auseinandersetzung mit dem Feedback der Tutoren. Allerdings gab es auch hier keine wirkliche Debatte um die Ergebnisse (z.B. als Reaktion auf das Feedback), sondern das Feedback wurde als gut oder schlecht eingestuft. Inwiefern wir tatsächlich auch unsere Arbeitsweise aufgrund der Feedbacks verändert haben, ist schwer zu sagen. Auf jeden Fall wollen wir das Feedback zu dieser Arbeit zum Anlass nehmen, noch einmal Veränderungen und Verbesserungen vorzunehmen.

B) Die Zusammenarbeit in der Teilgruppe Sophia05 gestaltete sich unterschiedlich erfolgreich. Nach einer sehr zähen Anfangsphase kamen wir relativ gut in einen gegenseitigen Kontakt, wobei die E-Mail Kommunikation in der Schlussphase Claudia abgelöst hatte (Claudia wurde dann nur noch dazu benutzt, erste Vorschläge und die Endlösungen der einzelnen Aufgaben ins Netz zu stellen, alles weitere wurde direkt zwischen uns geklärt). Doch dazu war es erst einmal nötig, dass wir uns mit den entsprechenden *persönlichen* Informationen versorgt hatten, also mitgeteilt wurde, wer wann welche Termine hat und zu welchen Zeiten jemand Aufgaben übernehmen kann. Insgesamt war der Informationsaustausch über persönliche Befindlichkeiten dennoch unbefriedigend, was sich in Form eines nicht ganz so intensiven Gruppengefühls äußerte. Was von Anfang an relativ problemlos lief, war die rotierende Moderation – wobei, wie bereits erwähnt, nicht wirklich viel moderiert wurde.

Die Arbeitsaufträge waren unterschiedlich vorgegeben und wurden dementsprechend auch verschieden umgesetzt. Dabei lief alles nach „Schema F“, d.h. jede/r bearbeitete eine Teilaufgabe, welche der Rest auf Ergänzungen und Korrekturen hin lesen sollte. Ergänzungen und fundiertes Feedback waren dabei allerdings die Ausnahme und oft waren wir froh, dass wir als Gruppe wenigstens irgendein Ergebnis präsentieren konnten.

Eine wirkliche gemeinsame Zusammenarbeit hätte auf jeden Fall mehr Zeit und einer intensiveren Kommunikation bedurft – wäre allerdings auch fruchtbarer gewesen. Ein besonders positives Beispiel in diesem Sinne war die Erstellung der Präsentation zur Wissensgenerierung (in Powerpoint). In einen ersten Entwurf wurden wirklich eigene und neue Ideen eingebracht und somit die Präsentation gemeinsam gestaltet. Es blieb allerdings eine rühmliche Ausnahme.

### **4.3 Das Lernen und das Lernmanagement**

A) Ohne Frage – inhaltlich haben wir in dem Kurs viel über Wissensmanagement gelernt und über virtuelles Lernen erfahren. Sehr gelungen fanden wir, dass es zu jedem Fragenkomplex eigene Literatur gab, die über Claudia abzurufen war (obwohl die lediglich eingescannten großen Bilddateien doch eher nervig waren). Sehr positiv war auch die relativ freie Zeitgestaltung und die Möglichkeit, von verschiedenen Orten aus an dem Kurs teilzunehmen.

Der Vorteil des Kurses war zugleich auch ein gewisser Nachteil: Gegenüber einem Präsenzseminar musste mindestens genauso so viel, wahrscheinlich jedoch noch einiges mehr gelesen werden. Immerhin ist ein dicker Leitz-Ordner übertoll mit Literatur geworden, da die meisten von uns nur auf dem Papier wirklich gut lesen und Anmerkungen machen konnten. Soweit also zum Thema virtuelles Lernen, ressourcenschonender Umgang und Multimedialität!!

Schwierig war auch, dass die Tutoren (Nicolae Nistor und Nina Schnurer) sich weitgehend auf das Beantworten von Fragen und das Feedback beschränkten. Mitunter wäre es notwendig gewesen, kleine methodische Hinweise zu geben, wie die Gruppen besser oder enger zusammenarbeiten könnten (und das nicht nur in Form des Feedbacks). Sie hätten sich also etwas mehr in die Gruppendebatten einbringen können – durchaus nicht inhaltlich, sondern mehr im Sinne eines (sozialen und) Lernprozesses in Sachen Virtualität. Allerdings: Dazu hätten sie den Gruppenprozess verfolgen können müssen, was wiederum aufgrund der begrenzten Funktionalität von Claudia und unserer E-Mail Kommunikation nicht möglich war.

B) Der Literatur konnten wir letztlich viel über das Thema Wissensmanagement entnehmen. Was allerdings weiter hätte kommen sollen, wäre die Vertiefung und Aufbereitung innerhalb der Gruppe Sophia05 gewesen. Dies lief jedoch unter anderem deshalb nicht, weil wir uns auf das Verfahren geeinigt hatten, dass jeder Teilaufgaben bearbeitet und beim Rest nur noch ergänzt. Dadurch gab es keine einzige ernsthafte Diskussion über einen Themenbereich, allenfalls ein paar Klärungsfragen, die jedoch nicht Anlass zur Auseinandersetzung sein konnten. Insgesamt haben wir dabei wohl auch die Erfahrungen mit den Problemen virtueller Kommunikation und eigenverantwortlichen Lernens gemacht.



#### 4.4 Fazit

Obwohl die Reflexion viel Punkte enthält, die nicht so positiv waren, würden wir den Kurs jederzeit wieder machen. Allerdings eben einige Punkte (ganz?) anders. Während es nicht immer leicht war, der Eigenverantwortung bei dieser Art des Lernens gerecht zu werden, haben wir doch die enorme zeitlich und örtliche Freiheit genossen. Nicht immer leicht war für einige auch der Part, den Antreiber zu spielen (müssen oder wollen?), um so doch noch Gruppenergebnisse präsentieren zu können. Und schwierig gestaltete es sich auch, den tatsächlichen Arbeitsaufwand abschätzen zu können.

Obwohl die Ergebnisse nicht als Gruppenergebnis im strengen Sinn gesehen werden können, können wir uns größtenteils zumindest darauf einlassen und sind auch nicht völlig anderer Meinung. Zu guter Letzt hat es uns gefallen, uns auf das virtuelle Abenteuer einzulassen und dabei zu entdecken, dass es anderen beim virtuellen Lernen genauso, oder zumindest ähnlich, geht. Und schließlich haben wir uns der Gruppe Sophia05 doch zugehörig gefühlt sowie nette Bekanntschaften in Form ihrer Mitglieder gemacht.

## Literaturverzeichnis

- Davenport, T.H.; Prusak, L. (1998): Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß. Das Praxisbuch zum Wissensmanagement (Kap. 3, Kap. 4). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Frey, D. (2000): Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht (S. 739-837). In: H. Mandl; G. Reinmann-Rothmeier (2000): Wissensmanagement. München: Oldenbourg.
- Gruber, H.; Mandl, H.; Renkl, A. (1999) Was lernen wir in Schule und Hochschule: Träges Wissen? (Forschungsbericht 101). München: Ludwig-Maximilian-Universität München. Institut für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Minx, E.; Roehl, H (1998): Von Inseln und Brücken – Wissensentwicklung durch Szenarien bei der Daimler-Benz AG. In: zfo, 3
- North, K. (1998): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen (Kap. 2). Wiesbaden: Gabler.
- Picot, A.; Scheuble, S. (2000). Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen (S. 19-37). In: H. Mandl; G. Reinmann-Rothmeier (2000): Wissensmanagement. München: Oldenbourg.
- Probst, G. Raub, S., Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. (Kap. 8, Kap. 9). Wiesbaden: Gabler.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001): Wissen managen: Das Münchner Modell (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilian Universität, Institut für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H. (in Druck): Wissen. In: G. Wenninger (Hrsg.): Lexikon der Psychologie. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaft.
- Rosenstiel, L. v. (2000): Wissensmanagement in Führungsstil und Unternehmenskultur (S. 139-158). In: H. Mandl; G. Reinmann-Rothmeier (2000): Wissensmanagement. München: Oldenbourg.
- Wenger, E.C.; Synyer, W.M. (2000): Communities of Practice: The organizational frontier. In: Harvard Business Review, January-February, S. 139-145.

## **Anlage 1: Ablauf der Informationsveranstaltung zum Thema Wissensrepräsentation**

### **Punkt 1: Bestandsaufnahme im Vorfeld**

Warum werden die technischen Hilfsmittel zur Dokumentation von Wissen und Erfahrungen aus Projekten von den Mitarbeitern nicht genutzt?

### **Punkt 2: Warum ist Wissens- und Erfahrungsdokumentation für das Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiter darin wichtig?**

Wissen ist die Voraussetzung für ein produktives Handeln (Umsetzen in Projekten). Wissen, vor allem implizites Wissen, ist aber meist an Personen gebunden. Um aber Projekte schnell und effizient umzusetzen, ist es unerlässlich, bereits gewonnene Erfahrungen und Informationen auch an andere Mitarbeiter weiterzugeben, damit auch diese davon profitieren können und nicht den ganzen Lernprozess noch einmal von vorne durchmachen müssen. Außerdem könnte es passieren, dass sie nicht auf die richtige Lösung kommen bzw. dass sie wieder sehr viel Zeit in die Lösung bereits gelöster Probleme investieren. Aus diesen Gründen ist es unerlässlich, im Unternehmen für Wissenstransparenz zu sorgen, also das Wissen explizit zu machen. Wissen wird dabei mit Hilfe neuer Informationstechnologien abgespeichert und abgelegt. Somit ist es für alle leicht und schnell zugänglich und kann nutzbar gemacht werden.

### **Punkt 3: Welche Probleme ergeben sich für das Unternehmen und für die Mitarbeiter durch mangelnde Wissenstransparenz?**

Wissen ist meist eng an die Person des Wissensträgers gebunden und an seine Erfahrungen in bestimmten Situationen. Somit ist es für andere weder sicht- noch greifbar und kann deshalb nicht genutzt werden. Wissenstransparenz ist eine Möglichkeit für das Unternehmen sich vor Wissensverlusten zu schützen. Wissen, das nur in Verbindung mit einer Person zugänglich ist, ist verloren, wenn die Person nicht mehr für das Unternehmen arbeitet. Explizites Wissen lässt sich besser und schneller verteilen - und somit nutzen - als verborgenes Wissen. Wissen muss gut archiviert und rasch gefunden werden, damit es gezielt von den Personen genutzt werden kann, die es gerade brauchen.

**Punkt 4:** Aufdecken der persönlichen Ängste der Mitarbeiter die Enthüllung ihres Wissens?

„Wissen ist Macht!“ und das Kapital des Mitarbeiters, mit dem er sich „verkauft“. Wenn er sein Wissen offen legt, so verliert er vermeintlich Macht, Kompetenz und Wert und wird austauschbar. Ein weiteres Problem ist, dass viele Mitarbeiter nicht über das didaktische Geschick verfügen, Wissen so zu artikulieren, dass es auch andere anwenden können. Dadurch könnten sie sich blamieren. Und oft ist es einfach ein zeitliches Problem sein Wissen in ein entsprechendes sichtbares Format zu bringen.

Warum sind diese Argumente verkürzt?

Wenn ich als Mitarbeiter bereit bin, mein Wissen zu geben, dann sind auch andere eher bereit, mir ihr Wissen zur Verfügung zu stellen bzw. das Unternehmen ist auch eher bereit, mir die Chance zu geben, mein Wissen zu erweitern. Wissen veraltet, nicht aber die Lernfähigkeit. Eine Person, die fähig ist ihr Wissen immer wieder auf seine Aktualität hin zu überprüfen, es anzupassen, bei Bedarf zu verwerfen und weiterzuentwickeln, wird für ein Unternehmen interessant bleiben. Durch das Explizieren seiner Wissensbestände kann neues Wissen entstehen und man erweitert seine Artikulationsfähigkeit.

**Punkt 5:** Welche Möglichkeiten kann ein Unternehmen seinen Mitarbeitern zur Wissendokumentation bieten?

- Technische Tools, welche die Dokumentation von Wissen und Erfahrung erleichtern: z.B. ein Intranet als Möglichkeit der Wissensdokumentation, des Wissensaustauschs und der Wissenssuche (interne „Gelbe Seiten“, Arbeitshilfen zur Dokumentation).
- Aufbau neuer Kommunikationsformen, soweit noch nicht vorhanden: Telefon- und Videokonferenzen, Newsletter, ...
- Das Offenlegen von Wissen in Zielvereinbarungen integrieren und honorieren. Materielle und immaterielle Anreizsysteme schaffen, um die Mitarbeiter zu motivieren.
- Und vor allem: Einbeziehen der Mitarbeiter. Welche Vorschläge haben sie bzgl. der Explizierung ihres Wissens und welche Formen der Anerkennung bevorzugen sie?

## **Anlage 2: Bericht der virtuellen Community of Practice zum Thema Wissensmanagement**

Dieser Bericht entstand aus der praktischen Erfahrungen unserer Community, die sich das Ziel gesetzt hat, die Kommunikationskultur innerhalb unseres Unternehmens zu verbessern. Zunächst zur Struktur unserer Community: Wir sind als einzelne Mitarbeiter/-innen über das gesamte Unternehmen (also hierarchie- und abteilungsübergreifend sowie international) verteilt. Deshalb haben wir drei wesentliche Säulen für unsere Kommunikation etabliert:

1. Eine gemeinsame Netzumgebung im Intranet, innerhalb der wir die von uns aufbereiteten Dokumente, meist Berichte und Analysen über erfolgreiche und/oder gescheiterte Kommunikationsmaßnahmen, speichern und diskutieren (Newsgroups, FAQ's).
2. Regelmäßige e-mail- und Telefonkontakte, vor allem zu Fragen von anstehenden und konkreten Maßnahmen zur Verbesserung (Best-Practice-Austausch) und schließlich
3. regelmäßige reale Treffen alle drei Monate, um gemeinsam an neuen Ideen zu arbeiten und interessante Formen von Kommunikation auf ihre Anwendbarkeit hin zu untersuchen.

Der *Aufbau der Community* war zunächst gar nicht so einfach. Zwar waren alle „Gründungsmitglieder“ hoch motiviert, doch war uns nicht klar, wie wir unsere Kommunikation konkret organisieren sollten und an welchen Stellen sich weitere potentielle Teilnehmer/-innen befinden. Zudem hatten wir ganz unterschiedliche Voraussetzungen, was die einzelnen Kompetenzen der Kommunikation betraf. Eine besondere Herausforderung ergab sich deshalb im Bereich des Explizierens von implizitem Kommunikationswissen. Bewältigt haben wir diese Aufgabe dadurch, dass immer dann, wenn jemand innerhalb unserer Community etwas besonders gut zu machen schien, was die Kommunikation betraf, ihm mit einem Feedback darauf geantwortet haben.

Sinn des Feedbacks war der Versuch das zu artikulieren, was jemandem an diesem Beispiel gefiel und warum er vermutete (welche Faktoren er als wichtig ansah), dass dieses Beispiel eine gelungene Kommunikation darstellte. Diese expliziten Formulierungen halfen sowohl dem Feedbackgeber, als auch demjenigen, der das positive Beispiel gezeigt hatte (oder über ein solches berichtet hatte). Nach einem gemeinsamen Austausch über das Feedback wurde versucht, dieses positive Ergebnis zu reproduzieren – oft genug mit Erfolg. In den nicht erfolgreichen Fällen war ein weiterer, oft auch persönlicher Austausch notwendig. Anschließend wurden Beispiel, Feedback und Kommunikation sowie Ergebnis in einem entsprechenden Bericht festgehalten und dokumentiert.

*Zur Gründung der Community:*

Der erste Gründungsaufruf ging per e-mail an einen relativ großen Kreis eventuell interessierter Mitarbeiter/-innen. Der Rücklauf war zwar eher gering, reichte aber, um mit einem sehr kleinen und motivierten Kreis die Arbeit zu beginnen. Nach einem ersten persönlichen Treffen, auf dem wir unsere Kommunikationsstrukturen im Groben festlegten, richteten wir zunächst gezielt unsere Netzumgebung (Plattform) ein und qualifizierten uns in den Bereichen, die uns für die gemeinsame Kommunikation notwendig schienen (z.B. Feedback geben, Analyse und Formulierung wesentlicher Ergebnisse von Projekten und Vorhaben, allgemeine Regeln und Formen der Kommunikation). Zudem schafften wir uns zeitliche Freiräume, die gemeinsame Kommunikation zu gestalten und, wo notwendig, auch die finanziellen Spielräume dafür.

*Zur weiteren Entwicklung der Community*

Durch die unternehmensweite Kooperation und Kommunikation stellten sich sehr schnell erste, zunächst kleine, Erfolge ein. So konnten wir bei konkreten Vorhaben vom Wissen der anderen profitieren oder, sofern es noch kein Wissen gab, gemeinsam Überlegungen zu spezifischen Problemstellungen anstellen und aus ähnlichen Erfahrungen Ansatzpunkte ableiten. Was jedoch noch wichtiger war: anhand der gemeinsamen Lernerfahrung mit dieser Form der Kommunikation und Zusammenarbeit lernten wir die vielfältigen Formen der Kommunikation (e-mail, Foren, Intranet, ...) und ihre spezifischen Vor- und Nachteile kennen, so daß wir heute die Kommunikation zielgerichteter angehen können. Außerdem verfügen wir inzwischen über eine gehörige Anzahl von Dokumenten, also Berichten und Analysen zum Thema Kommunikation, für unterschiedliche Situationen und spezifische Anlässe oder Aktionen. Dies ermöglicht es uns, in vielen Bereichen nicht nur eine gute Wissensbasis zur Verfügung zu haben, sondern auch erheblich Zeit einzusparen, da es immer jemanden in unserem Netzwerk gibt, der einen guten Tipp parat hat.

### Anlage 3: Präsentation zum Thema Wissensgenerierung

## Wissensmanagement

Vorschläge zur aktiven  
Wissensgenerierung im  
Unternehmen

## Wissensgenerierung als Chance für das Unternehmen

- ◆ Erfolgreiches Wissensmanagement wird bei Sharp bereits seit 1912 eingesetzt
- ◆ Durch eine konsequente Umsetzung der Wissensgenerierung wurde die Nutzung internen und externen Wissens möglich
- ◆ Klare Wettbewerbsvorteile und hohe Innovationskraft durch Wissensmanagement garantier(t)en den langfristigen Erfolg

## Mit unterschiedlichen Strategien zum Erfolg

- ◆ Wissensgenerierung beinhaltet mehrere Strategien:
  - Interne dynamische Wissenskommunikation
  - Interne Generierung von „Neuwissen“
  - Externe Wissensquellen „anzapfen“
    - ◆ Wissensaquis (Fusion, Kauf von Experten)
    - ◆ Mietwissen

## Wissensaquis – Vorteile und Herausforderungen

- ◆ Möglichkeit schneller Wissensgenerierung durch Akquisition oder Fusion
  - Erworbenes oder vorhandenes Wissen wird einfach übernommen anstatt neu kreiert
- ◆ Vorhandenen Wissens kann jedoch produkt- oder projektspezifisch sein
  - Transfer in eigene Organisation erfordert deshalb meist Transformation und Anpassung
- ◆ Die „Ökologie“ des erworbenen Wissens sollte ebenfalls übernommen werden



## Mietwissen – Vorteile und möglicher Umgang

- ◆ Beteiligung an Forschungsprojekten – Sicherung von Verwertungsrechten
- ◆ Anmietung von Wissensquellen (Beratung) – Sicherung der Übertragung und Dokumentation des neuen Wissens
- ◆ Teilnahme an externen Seminaren – Transfer und Speicherung des Wissens sicherstellen
- ◆ Best-Practice-Sharing über Kooperationen

## Möglichkeiten und Chancen der innovativen Adaption

- ◆ Äußere Komplexität durch interne ersetzen und vorwegnehmen
  - Projektgruppen
  - Szenarien modellieren und umsetzen
  - Paradoxe Intervention / Negativprojektionen
- ◆ Einrichtung spezieller Wissensressourcen
  - Eigene Bibliotheken und Forschungseinheiten
- ◆ Wissensvernetzung (Communities of Practice) ist entscheidend
- ◆ Schaffen einer entsprechenden Unternehmenskultur (kreatives Chaos, Abstraktionsmethoden)

## Wissensgenerierung als Chance für Sie

- ◆ Wissensgenerierung erlaubt die Konzentration auf das Wesentliche
- ◆ Bereits bestehendes Wissen muss dabei nicht neu „erfunden“ werden
- ◆ Projekte können von **Ihnen** effizienter und produktiver zum Erfolg geführt werden
  - **Ihr** Erfolg ist der Erfolg des Unternehmens
  - Dieser Erfolg sichert **Ihre** Motivation bei zukünftigen Projekten

## Abschlussbemerkungen und Diskussionsanregungen

- ◆ Wie werden Sie in Zukunft Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen einsetzen?
- ◆ Was werden Sie tun, um durch Wissensgenerierung „neue Wege“ im WM zu gehen?
- ◆ Welches konkrete Projekt werden Sie mit diesem innovativen Weg angehen?

## Anlage 4: Broschüre Eigenverantwortliches Lernen

### DIE IDEE EIGENVERANTWORTLICHEN LERNENS

---

Werden innerhalb Ihrer Organisation die neuen Medien offensiv verwendet? Wird fremdes Wissen angefragt und genutzt? Lädt der eigene Arbeitsplatz zum Lernen und zur Nutzung von Wissen ein?

**Sollten Sie diese Fragen negativ beantworten, so sollten Sie sich diese Broschüre durchlesen.**

Bei künftigen Trainingsmaßnahmen oder dem nächsten Seminar sollten Sie ein Augenmerk darauf legen, wie es um die Selbstlernkompetenz Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, insbesondere in bezug auf die neuen Medien, bestellt ist.

Eigenverantwortliches Lernen bietet sowohl für Ihre Mitarbeiter, als auch für Sie viele Vorteile, die Sie nutzen sollten.

### WELCHE VORTEILE HAT EIGENVERANTWORTLICHES LERNEN?

---

Eigenverantwortliches Lernen findet in konkreten Situationen – meist am Arbeitsplatz – und als sozialer Prozess „just-in-time“ statt.

Durch die Relevanz des Erlernten und die sofortige Einsetzbarkeit wird die Motivation der Lernenden gefördert. Darüber hinaus kann das hierdurch erworbene Wissen unmittelbar in praktisches Handeln für die Organisation übersetzt werden.

---

## Eigenverantwortliches Lernen –

## Potentiale für Mitarbeiter und die Organisation

---

*Zukunftslösungen von heute für morgen*



Arbeitsgruppe  
Sophia 05

# KONZEPT ZUR EINFÜHRUNG EIGENVERANT- WORTLICHEN LERNENS

Unbestritten der Vorteile des eigenverantwortlichen Lernens kann dieses nicht einfach verordnet oder eingeführt werden. Die Einführung will wohlüberlegt und durch ein Konzept geplant sein.

Neben dem individuellen „Können“ ist das Wollen entscheidend – und damit die Frage der Organisationskultur. Das Arbeitsumfeld muss ebenfalls zum Lernen einladen und schließlich sollten die Anreizsysteme eigenverantwortliches Lernen belohnen.

In eine sinnvolle Reihenfolge gebracht, lässt sich auch in Ihrer Organisation eigenverantwortliches Lernen praktizieren.

## 1. EIGENVERANTWORTLICHES LERNEN IM KONTEXT ORGANISATIONALEN LERNENS

In der ersten Euphorie wurden insbesondere bei der Einführung der neuen Medien potentielle Gefahren und Probleme für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht bedacht.

Um das wichtigste vorweg zu sagen:

**Eigenverantwortliches Lernen ist kein Allheilmittel, d.h. kein Ersatz für alle anderen notwendigen Lernprozesse. Es ist auch kein Selbstläufer, benötigt also notwendige Instruktionen.**

Eigenverantwortliches Lernen findet im Kontext organisationalen Lernens oder eines betrieblichen Wissensmanagements statt. Deshalb sollten Sie sich als erstes Gedanken zu den Zielen und Anforderungen eigenverantwortlichen Lernens innerhalb Ihrer Organisation machen.

## 2. DÜRFEN, KÖNNEN UND WOLLEN

Eigenverantwortliches Lernen ist nutzungsorientierter als das Lernen auf Vorrat mittels klassischer Fortbildungsmaßnahmen. Insofern sollte in Ihrer Organisation ein Klima geschaffen werden, das diese Form des Lernen unterstützt und ermöglicht (Dürfen).

Eigenverantwortliches Lernen erfordert aber auch eine Reihe von Kompetenzen (Können), die sich nicht von selbst einstellen. In gewissen Phasen sind also Instruktionen zentral, um das eigenverantwortliche Lernen zu initiieren oder unterstützen.

Eigenverantwortliches Lernen erfordert ebenfalls die Fähigkeit zur Reflexion auf eigenes (Nicht-) Wissen sowie die Motivation (Wollen), sich immer wieder auf das Abenteuer Lernen einzulassen.

## 3. DIE NOTWENDIGE INFRASTRUKTUR

Da eigenverantwortliches Lernen insbesondere beim Einsatz neuer Medien, wie z.B. Computer, Inter- und Intranet seine Stärken ausspielen kann, sollte die notwendige Infrastruktur zur Verfügung stehen oder aufgebaut werden.

Die Einführung dieser Infrastruktur sollte begleitet werden, um die Scheu vor den neuen Medien zu nehmen, wo notwendig. Sie sollten aber auch so gestaltet werden, dass Sie, wie z.B. im Falle eines Intranets, auch leicht zu bedienen sind.

Ebenfalls eine Möglichkeit, eigenverantwortliches Lernen zu stärken, stellt die räumliche (Um-) Organisation dar. So sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ähnlicher Sachgebiete und Schwerpunkte so gruppiert werden, dass ein leichter Informationsaustausch möglich ist.

## 4. INTEGRATION IN EIN WISSENSMANAGEMENT-SYSTEM

Es macht schließlich auch Sinn, das eigenverantwortliche Lernen als Maßnahme eines weiterführenden Wissensmanagements zu betrachten.

Wenn Sie einmal die Kultur des eigenverantwortlichen Lernens etabliert haben, dann sind die weiteren Schritte nur konsequent. Dies betrifft auch die Einführung entsprechender Anreizsysteme, die Lernen, Wissensteilung und – anwendung in Ihrer Organisation unterstützen.

Für weiterführende Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.