



# **WISSEN** *fließen lassen*

Was hat Weiterbildung mit Wissensmanagement zu tun?

Das Management der Wissensflüsse im Unternehmen ist anspruchsvoller als das Management des Kapitals oder der Rohstoffe. Hinzu kommt, dass unser Schubladendenken leider allzu oft die Begriffe Wissen und Lernen künstlich trennt. In Anbetracht der Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor ist das ein Fehler. Wenn es gelingt diesen Fehler zu vermeiden, lassen sich einige der sichtbaren Schwierigkeiten im praktischen Umgang mit Wissen bewältigen. Um Wissen und Lernen wieder zusammenzuführen, bietet es sich an, Weiterbildung in Form des arbeitsplatznahen Lernens zum Bestandteil betrieblicher Wissensmanagementlösungen zu machen. In der RKW Unternehmenswerkstatt „Steuerung von Wissen“ wird dies konzeptionell berücksichtigt. Der theoretische Hintergrund und die praktische Herangehensweise werden im Folgenden beschrieben.

## Hintergrund: Wissen und Lernen

Die Forderung, Wissen und Lernen im Rahmen des Wissensmanagements konzeptionell zu integrieren, hängt mit der schwer fassbaren Eigenart oder der „Natur“ des Wissens zusammen. Explizites Wissen (z.B. in Form von Fakten- und Fachwissen) liegt einem Experten bewusst vor, ist gut kommunizierbar und damit auch dem „Management“ leichter zugänglich. Oft ist es aber das **implizite Wissen**, welches beim Ausscheiden eines Experten spürbar fehlt, schwer zu ersetzen ist und den entscheidenden Unterschied macht.

Michael Polanyi, Naturwissenschaftler und Philosoph, schreibt dazu: „Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen“. Experten sind oft nicht in der Lage, spontan zu beschreiben wie sie etwas tun, wie sie zu einer Entscheidung gekommen sind oder wie sie sich dieses Wissen angeeignet haben. Es kann derart verinnerlicht sein, dass es den Wissensträgern (bewusst) nicht mehr zugänglich ist. Beispielsweise kann sich dies bei einem Kundendienstmitarbeiter darin äußern, dass er intuitiv den Zustand und die erforderlichen Reparaturschritte für eine Anlage anhand des Laufgeräuschs einschätzen kann, aber nicht genau sagen kann, wie er das macht.

### **Erfahrungswissen aufbauen**

Für das Wissensmanagement ergibt sich noch ein weiteres Dilemma. Wissen setzt sich im Laufe der Berufsbiografie aus den vielfältigsten Erfahrungen zusammen, die mit den persönlichen Überzeugungen und Werten einer Person verknüpft werden. Das so verinnerlichte und ver-

körperlichte Handlungswissen zeigt sich in den besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten eines Mitarbeiters, beispielsweise zur intuitiven Problemlösung. Hier wird bereits deutlich: dieses Wissen ist schwer fassbar und nicht einfach übertragbar. Selbst wenn es gelingt, einen Teil davon offen zu legen und zum Beispiel in einem Wikiartikel (siehe Glossar, S. 44) zu veröffentlichen, ist nicht gewährleistet, dass ein interessierter Kollege den gleichen Nutzen daraus ziehen kann. Ähnlich geht es uns, wenn wir das Kochbuch eines Spitzenkochs aufschlagen. Seine Erfahrung, sein weit reichendes Hintergrundwissen und sein erarbeitetes Können werden beim Kauf des Buches nicht mitgeliefert – sie müssen erst entwickelt werden.

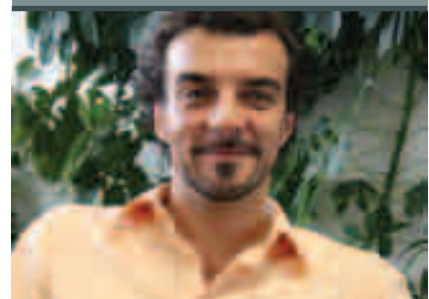
Daraus ergeben sich für das Management von Wissen weitreichende Folgen: Wenn sich die impliziten Wissensbestände überwiegend in den Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten ausdrücken, die mit den individuellen Erfahrungen und Werten einer Person verbunden sind, wird die Frage des Wissenstransfers auch zur Frage der Personalentwicklung. In anderen Worten: Sollen die besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter verteilt werden, müssen Lernmöglichkeiten aufgebaut und gepflegt werden, die den Austausch, aber vor allem den Aufbau eigenen Erfahrungswissens ermöglichen.

### **Wissenstransfer arbeitsplatznah gestalten**

Ein Ideal stellt die traditionelle Form der Meister-Schüler-Lehre dar. Die Schüler haben ausreichend Zeit den

Meister zu beobachten, können durch ihn korrigiert werden und in einen intensiven Austausch treten. Erfolgreiches Management impliziten Wissens muss sich daher an diesem Ideal orientieren. Für die betriebliche Praxis bieten sich dafür die vielfältigen Formen des arbeitsplatznahen Lernens an: wie die Formen, die gemeinsames Lernen und den kommunikativen Austausch am konkreten Arbeitsgegenstand fördern. Die Mitarbeiter können sich so beim Lösen von Problemen ihr Wissen über eigene Herangehensweisen, durch praktisches Vorführen oder gegenseitige Beratung zur Verfügung stellen. Dies hat den Vorteil, dass auch die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen, Annahmen und Werte im Dialog und im praktischen Tun schrittweise offen gelegt werden. Somit wird der Wissenstransfer und Erfahrungsaufbau während der Arbeit unterstützt. Beispiele zum arbeitsplatznahen Lernen finden Sie ab Seite 44.

## ZUR PERSON



**Sascha Hertling**

arbeitet im Fachbereich  
Kompetenzentwicklung im RKW  
Kompetenzzentrum.

[hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)

## Bericht aus der Werkstatt:

### Wissen und Lernen zusammenführen

In der RKW Unternehmenswerkstatt „Steuerung von Wissen“ bringen sechs Unternehmen ihre eigenen Projekte und Fragestellungen im Umgang mit Wissen ein. Gemeinsam wird analysiert, welches Wissen relevant ist, welche Instrumente sich eignen und wie das Konzept nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann. Am Beispiel eines Maschinenbau-Servicedienstleistungsunternehmens soll das Vorgehen bei der konzeptionellen Zusammenführung von Wissen und Lernen beschrieben werden.

### Die Ausgangslage

Das Unternehmen steht vor der Aufgabe, das vielseitige Know-how älterer Fachkräfte zu sichern und den nachfolgenden Kollegen verfügbar zu machen. Die Teile des Know-hows, die sich relativ gut explizieren lassen, sollen in ein Wiki, mehrere Checklisten und FAQ-Listen überführt werden. Nach der genaueren Betrachtung des strategisch relevanten Wissens sind zwei Wissensgruppen identifiziert worden, die eine entscheidende Rolle bei der Aufrechterhaltung der Wertschöpfung haben:

1. Die „Problemlösekompetenz“ einiger Mitarbeiter reicht vom gekonnten und lösungsorientierten Umgang mit Kunden und Reklamationen bis hin zum anspruchsvollen Erfahrungswissen in der Instandhaltung, Reparatur und Wartung der Maschinen.
2. Zudem verfügen einige Mitarbeiter über Erfahrung in der Steuerung und Planung wichtiger Prozesse und Budgets, die immer fall- und problemspezifisch entschieden werden müssen. Da dieses Know-how viele implizite Wissensanteile beinhaltet und dadurch nur eingeschränkt über ein Wiki oder Checklisten vermittelbar ist, müssen zusätzlich Methoden in das Konzept aufgenommen werden, die den Mitarbeitern den Wissenstransfer im direkten Austausch ermöglichen.

Eine weitere Herausforderung für das Werkstattteam liegt zudem darin, praktikable Lösungen zu finden, die einerseits der „Natur“ des Wissens und andererseits auch den betrieblichen Möglichkeiten und Ressourcen gerecht werden.

### Lernräume für den Wissenstransfer

Das Unternehmen verfügt über altersgemischte Teamstrukturen, die den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung fördern können. Jedoch findet ein Erfahrungsaustausch zwischen den Teammitgliedern nicht automatisch statt. Die Beteiligten müssen vorerst für die Bedeutung und den Nutzen des Themas sensibilisiert werden. Zudem müssen geeignete „Räume“ für den Austausch und das Lernen geschaffen sowie Verantwortlichkeiten festgelegt werden, damit sich die Aufgabe Wissenstransfer im Alltag des Teams niederschlagen kann. Ein geeigneter „Raum“ für den Wissenstransfer ist die im Haus Maschinenvorbereitung. Künftig sollen Aufbau und Vorbereitung der Maschinen gezielt durch Ältere und Jüngere gemeinsam durchgeführt werden, um den Austausch über Fehlerquellen und deren Behebung zu fördern.

Der zweite „Raum“ soll bei den Projekten bei den Kunden vor Ort realisiert werden.

Der Kundendienst wurde bisher aus Kostengründen durch einen Servicetechniker alleine durchgeführt. In Zukunft sollen jedoch punktuell Tandems eingesetzt werden, damit die Nachfolger das Vorgehen der erfahrenen Kollegen (z.B. beim Troubleshooting) beobachten und stufenweise an die Wartungs- und Reparaturarbeiten herangeführt werden. In beiden Lösungen wird es den Jüngeren ermöglicht, ihre eigenen Erfahrungen im engen Austausch mit den erfahrenen Kollegen aufzubauen.