

Die immer schnelleren Veränderungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass die Mitarbeiter zunehmend individuelle Lösungen entwickeln müssen. Die tägliche Arbeit erfordert deshalb einen permanenten Lernprozess. Dabei nutzen die Mitarbeiter immer mehr ihre Netzwerke – in direkter Kommunikation, aber immer öfter über das Netz.¹ Innovative Kommunikationstechnologien führen jedoch nicht automatisch zu einem erfolgreichen Wissensmanagement, da eine reine Dokumentation oder Übermittlung von Informationen kein verwertbares Wissen darstellt. Deshalb sind kollaborative Lernprozesse bei der gemeinsamen Bearbeitung von Problemstellungen erforderlich, in denen eine Metamorphose von Informationen zu handlungswirksamem Wissen erfolgen kann.² Bei der folgenden Anwendung dieses neu aufgebauten Wissens in Arbeitsprozessen entstehen neue Routinen und Erfahrungswissen, so dass schrittweise Kompetenzen aufgebaut werden.³ Damit wachsen Lernen und Arbeiten zusammen. Seminare mit ihrer skandalös niedrigen Umsetzungsrate in die Praxis verlieren an Bedeutung.

2.1 Anforderungen an ein zeitgemäßes Wissensmanagement

Viele Unternehmen gehen heute immer noch von der Illusion aus, dass organisationales Wissen, vom Menschen abgekoppelt, expliziert werden kann, um es in den Arbeitsprozessen flexibel anwenden zu können. Da dies schlichtweg unmöglich ist, bedeutet dies eine fahrlässige Ressourcenverschwendung.

¹ Vgl. Pabel (2005) S. 21 f.

² Vgl. Fahrenwald (2005) S. 88.

³ Vgl. Hasler Roumois (2007) S. 119.

Wissensmanagement muss sich an den Unternehmenszielen orientieren, indem es die Entwicklung, Verteilung und Nutzung organisational relevanten Erfahrungswissens ermöglicht und dafür eine barrierefreie, nutzerfreundliche Infrastruktur zur Verfügung stellt.

Entscheidend für den Erfolg ist daneben aber die Bereitschaft aller Mitarbeiter, ihr Wissen im weiteren Sinne im Rahmen von kollaborativen Lernprozessen weiterzugeben bzw. zu nutzen. Das Wissen einer Unternehmung wird von allen Mitarbeitern im Prozess der Arbeit entwickelt. Deshalb sind die Rahmenbedingungen und die Arbeits- sowie Lernprozesse so zu gestalten, dass Wissensmanagement im erweiterten Sinne und damit die Entwicklung von Kompetenzen ermöglicht wird.

*Erpenbeck und Sauter*⁴ definieren den Begriff „Kompetenz“ wie folgt: „*Unter Kompetenzen verstehen wir Dispositionen zur Selbstorganisation, also Selbstorganisationsdisposition*“.

Kompetenzen zeigen sich damit immer in den Handlungen der Mitarbeiter. Sie werden nicht genetisch überliefert, sondern beruhen auf selbstorganisierten Denk- und Handlungsprozessen des Individuums. Kompetenzen können als Befähigung gesehen werden, neue Herausforderungen mit hoher Komplexität, großer Unsicherheit und ungewissem Ausgang, mithilfe kreativer Handlungen, zu bewältigen.

Erst der Anwendungsbezug, also der Einsatz von Wissen im Arbeitsprozess, die Gewinnung von Erfahrungswissen, die regelmäßigen Rückmeldungen über den Arbeitserfolg durch das Netzwerk und der stetige Aufbau von Wissen im weiteren Sinne mit Emotionen, Werten und Normen führen letztendlich zur Entwicklung von Kompetenzen (siehe Abb. 2.1).

Die Darstellung legt nahe, das Wissensmanagement Stufe für Stufe vom Einfachen zum Komplexen hin aufzubauen – mit strategischen Rückblicken auf das Woraus und das Wie. Das Bild ist nicht nur schlüssig, sondern auch praktisch hervorragend umsetzbar. Aus Daten, Informationen und Wissen im engeren Sinne gewinnen Personen und Organisationen Handlungsfähigkeiten, Kompetenzen, schließlich ihre Einzigartigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Erfahrungen, Erlebnisse, Anschauungen, Überzeugungen sind die elementaren Wissensbestandteile.⁵

Kompetenzorientiertes Wissensmanagement hat zum Ziel, Wissensaufbau im weiteren Sinn zu ermöglichen und für alle Mitarbeiter nutzbar zu machen, also die Mitarbeiter und damit die gesamte Organisation kompetenter werden zu lassen. Wissen wird bei Bedarf „on demand“ selbstorganisiert von den Mitarbeitern recherchiert und in den Arbeits- bzw. Lernprozess integriert.

⁴ Erpenbeck und Sauter (2007), S. 65.

⁵ Vgl. Arnold und Erpenbeck (2014), S. 44.

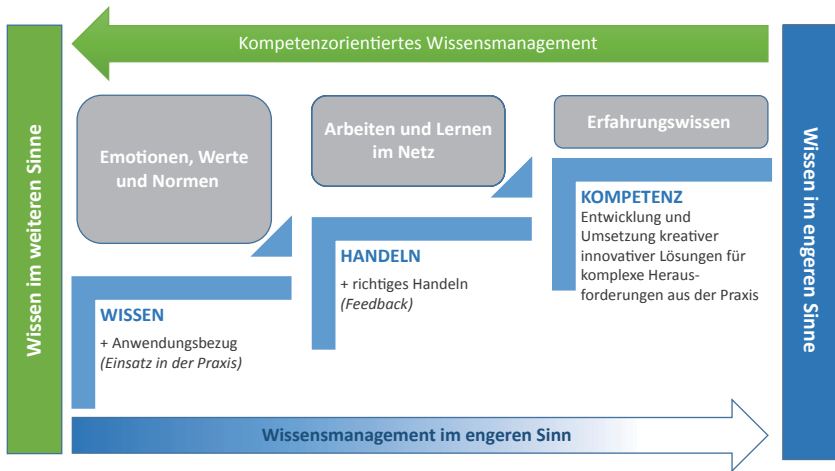


Abb. 2.1 Der Weg zum kompetenzorientierten Wissensmanagement

Die Entwicklung von Kompetenzen stellt einen allgegenwärtigen Lernprozess am Arbeitsplatz dar. Deshalb sind dafür die entsprechenden Rahmenbedingungen erforderlich, z. B.:

- neue Herausforderungen,
- die Erlaubnis dazu,
- persönliche Voraussetzungen (Wissen, Wollen etc.) und
- gegebenenfalls Unterstützung.

Siebert betont, dass der Kompetenzerwerb nicht frei von Inhalten stattfinden kann, sondern den selbstorganisierten Wissensaufbau voraussetzt.⁶ Darüber hinaus können Kompetenzen auch nicht vermittelt werden, sondern nur in Form von emotionaler Labilisierung, d. h. der Verinnerlichung von Werten in der Praxis, aufgebaut werden. Deshalb muss das erweiterte Wissensmanagement in die Arbeits- und Lernprozesse integriert werden.

⁶ Vgl. Siebert (2008), S. 107 und Siebert (2015).

2.2 Von einfacher Wissensspeicherung zu einem kompetenzorientierten Wissensmanagement

Wissen im engeren und im weiteren Sinne sind die wesentlichen Voraussetzungen für Kompetenzentwicklungsprozesse. Nonaka und Takeuchi haben für das Wissensmanagement den Prozess der Wissensentwicklung in vier Stufen beschrieben (siehe Abb. 2.2).⁷

1. *Sozialisaton*: Vom impliziten zu implizitem Wissen: Im Prozess der Sozialisation wird Erfahrungswissen geteilt, so dass implizites Wissen in Form mentaler Modelle oder technischer Kompetenzen erzeugt wird. Dies kann mit Sprache, durch Imitation, Beobachtung oder Übung erreicht werden.
2. *Artikulation (Externalisierung)*: Vom impliziten zu explizitem Wissen: Diese Phase ist der Schlüsselprozess bei der Wissensumwandlung, da neue explizite Konzepte aus implizitem Wissen über das Bilden von Metaphern, Analogien, Konzepten, Hypothesen oder Modellen geschaffen werden.
3. *Kombination*: Vom expliziten zu explizitem Wissen: In dieser Phase werden Konzepte in ein Wissenssystem eingeordnet. Damit werden isolierte Teile zu einem gemeinsamen Ganzen verbunden. Die Mitarbeiter tauschen und kom-

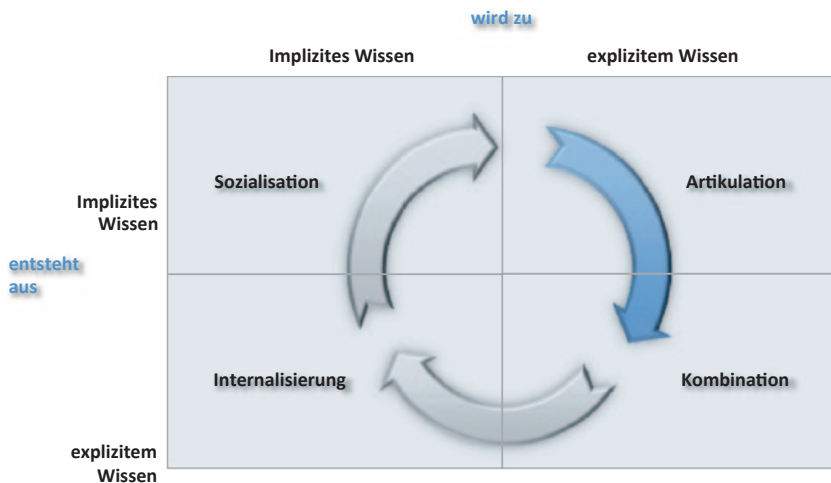


Abb. 2.2 Prozess der Wissensentwicklung nach Nonaka und Takeuchi

⁷ Vgl. Nonaka und Takeuchi (1997).

binieren Wissen in realen oder virtuellen Treffen, über Telefonate oder soziale Medien synchron oder asynchron. Neues Wissen entsteht durch Kombination, Hinzufügen, Sortieren oder Kategorisieren.

4. *Internalisierung*: Vom expliziten zu implizitem Wissen: In dieser Phase wird explizites Wissen durch praktischen Einsatz zu implizitem Wissen verinnerlicht.

Entscheidend ist die kontinuierliche Transformation individuellen Wissens in kollektives Wissen (ontologische Dimension) und die Überführung personengebundenen Wissens in allgemein zugängliches Wissen (epistemologische Dimension).

In der Phase der „Kombination“ wird neues explizites Wissen mit dem eigenen Wissen verknüpft. Wird das neu generierte Wissen in der Praxis angewandt, wird es zunehmend verinnerlicht. Praxistaugliches Wissen wird anschließend im Rahmen der kollaborativen Lösung von Herausforderungen in der Praxis gemeinsam angewandt und damit weitergegeben bzw. verteilt. Es entsteht ein neuer Kreislauf der Wissensgenerierung. Damit entwickelt sich eine gemeinsame Wissensbasis der Organisation. Die Spirale beginnt immer wieder von neuem. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Unternehmensstrategie, aus der sich die Zielrichtung des Wissensmanagements ableitet, und die Unternehmenskultur, die sich in einem laufenden Prozess weiterentwickelt.

Sozialisation ist ein allgegenwärtiger Prozess, der auf einer förderlichen Kommunikations- und Lernkultur aufbaut. Eine wesentliche Voraussetzung dafür sind intuitiv handhabbare und im täglichen Arbeitsprozess, losgelöst von Ort und Zeit, nutzbare Wissensmanagement-Tools (siehe Abb. 2.3).

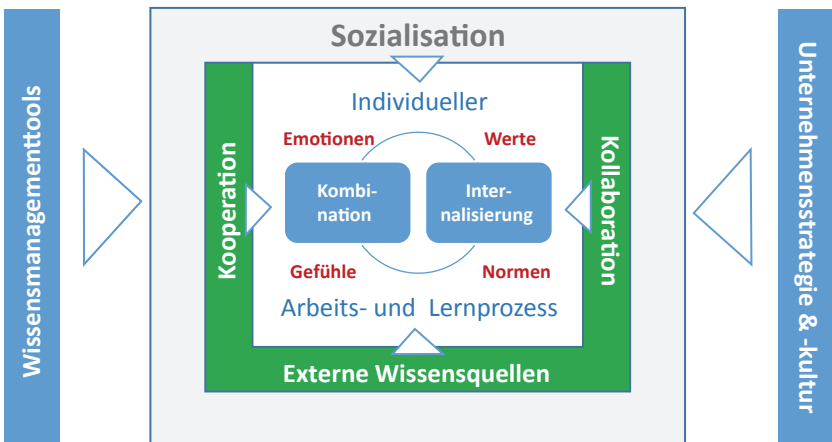


Abb. 2.3 Prozess der Wissensentwicklung in der Enterprise 2.0

2.3 Webbasierte Wissensmanagement-Tools

Ein „Tool“ oder „Werkzeug“ ist ein Hilfs- bzw. Arbeitsmittel, das die sonst eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten der Menschen erweitert. In der Informatik wird ein „Tool“ als kleines Anwendungsprogramm verstanden. Mit dem Begriff „Wissensmanagement-Tool“ werden Software-Lösungen zur Ermöglichung von betrieblichen Wissensmanagementprozessen bezeichnet.⁸ Ein webbasiertes Wissensmanagement-Tool ist demnach eine Anwendung bzw. Applikation, die im Netz zur Verfügung gestellt wird und dadurch Wissensmanagement zu jeder Zeit und an jedem Ort möglich macht.

2.3.1 Neue Medien: Social Software und Web 2.0

Die Begriffe „Social Software“ oder „Web 2.0“ wurden in den 1990er Jahren etabliert und stehen für Anwendungen, die im Internet zum aktiven Austausch von Informationen dienen, sowie für die kollaborative Zusammenarbeit und soziale Vernetzung zur Verfügung. Social Software Tools umfassen Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten im Internet, die die Nutzer zur aktiven Teilnahme animieren.⁹ Sie können von einer unbegrenzten Zahl von Mitarbeitern genutzt werden. Ein wesentliches Merkmal ist der dynamische Charakter, so dass sich das organisationale Wissen durch die Mitarbeiter ständig weiterentwickelt.

Die wichtigsten Social Software- bzw. Web 2.0 Tools sind

- Weblogs¹⁰,
- Wikis¹¹,

⁸ Vgl. Kreidenweis und Steincke (2006), S. 68.

⁹ Vgl. Tillmann (2008), S. 96.

¹⁰ *Weblogs (Blogs)* sind öffentlich einsehbare persönliche Beiträge, z. B. Tagebücher, im Web, bei denen viele kleine Inhalte (Micro-Content) in Form von Texten, Bildern, Sound oder Videos (Posts) in umgekehrter chronologischer Reihenfolge abgelegt werden.

¹¹ *Wikis (Wikiwiki = schnell [hawaiianisch])* sind einfach nutzbare, webbasierte Autorensysteme (Content Management System), bei denen alle Besucher alle Seiten verändern dürfen (Open Editing). Sie sind asynchrone und webbasierte Kommunikationsinstrumente, die vergleichbar mit Diskussionsforen und Weblogs einsetzbar sind.

- Tagging¹² und
- RSS¹³.

Social Software ist auch Kompetenzentwicklungs-Software.¹⁴ Damit ist sie für das erweiterte Wissensmanagement geeignet. Eine wichtige Rolle spielen dabei die sogenannten *Metadaten*, welche Informationen über Daten darstellen, die mittels Kategorisierungen und Bewertungen durch einen oder mehrere User generiert werden. Die Inhalte sind dadurch in einem sich selbst organisierenden System integriert, stehen in mehr oder weniger bewerteter Form zur Verfügung und tragen so zu einer permanenten Reflexion bei. Web 2.0 Tools ermöglichen aktuelle und wertende dialogische Auseinandersetzungen mit bestehendem Wissen und Informationen. Sie fördern dadurch die Entstehung neuer Sichten, die Entwicklung neuen Wissens und situiertes Lernen.

2.3.2 Konnektivismus – Lernen im Netz

George Siemens entwickelte vor wenigen Jahren eine pragmatische Lernkonzeption, die die veränderten Lernbedingungen aufgrund der technologischen Entwicklung, die wachsende Vernetzung sowie den „Informations Overkill“ aufgriff.¹⁵ Er misst dabei dem Lernen im und durch das Netz(-werk) eine zentrale Bedeutung bei: „*learning as network creation*“. Deshalb hat er für seine Lerntheorie den Begriff *Connectivism* (dt. *Konnektivismus*) geprägt. Unser Lernen verändert sich jedoch nicht nur aufgrund moderner Lerntechnologie. Hinzu kommen insbesondere folgende Ursachen: Lernen und arbeitsbezogene Aktivitäten sind immer öfter identisch. Unser Denken und Handeln verändert sich, weil wir immer mehr technische Hilfsmittel nutzen. Es wird immer wichtiger zu wissen, wo ich Wissen finde und wie ich es für meine Problemlösungen nutzen kann.

In der globalisierten Welt, vernetzten Wissensgesellschaft ist es noch weniger als früher möglich, alle benötigten Erfahrungen selbst zu machen. Hinzu kommt, dass unser Wissen exponentiell wächst. Mit der sinkenden Halbwertszeit des Wissens hat sich gleichzeitig auch die Art zu lernen und zu kommunizieren grund-

¹² Tagging erlaubt das Zuordnen von frei definierbaren Schlagwörtern zu einzelnen Inhalten einer Website. Alle Beiträge zu einem Schlagwort können automatisch auf einem Channel (Website, RSS-Feed ...) zusammengefasst werden.

¹³ RSS (*Really Simple Syndication*) ermöglicht es, bestimmte Informationen im Web zu abonnieren (vgl. Koch und Richter (2009), S. 9 und 189).

¹⁴ Vgl. Erpenbeck und Sauter (2007).

¹⁵ Vgl. Siemens (2004) und Siemens (2006).

legend verändert. Lernen erfolgt im Wechselspiel zwischen dem Individuum und seiner Umwelt und ist grundsätzlich an den Kontext gebunden. Den größten Teil unseres Wissens bekommen wir durch dritte Personen, durch Organisationen oder über Datenbanken. Lernen ist damit ein Prozess, der nicht nur von der eigenen Person, sondern auch stark vom Umfeld abhängig ist. Nur wer bedarfsgerechte Netzwerke aufbaut, kann sein Wissen immer aktuell und problemgerecht sichern.

Netzwerke sind die Verbindung zwischen verschiedenen Elementen, wie z. B. einzelnen Menschen, ganzen Gruppen oder online verfügbarer Software bzw. Datenbanken. Deshalb benötigen Lerner in einem konnektivistischen Lernsystem eine offene Kommunikations- und Lernumgebung, in der zusätzlich effiziente Interaktionsmöglichkeiten mit Netzwerkpartnern für kollaboratives Arbeiten geboten werden. Die Lerner benötigen die Fähigkeit, relevantes Wissen für den Lernprozess zu identifizieren, zu bewerten, zu beschreiben und in einem gemeinsamen Prozess mit Lernpartnern weiterzuentwickeln. Die Lehrenden werden immer mehr die Rolle eines Lernbegleiters übernehmen, der aktiv zuhört, beobachtet, Feedback gibt, berät und flankiert. Dabei reflektiert er nicht nur die Mittel und Methoden der Wissens- und Wertkommunikation, sondern schafft aktiv Entwicklungssituationen, in denen optimale Wissensaneignung und Wertinteriorisation möglich werden.

Aufbauend auf der Lernkonzeption des Konnektivismus sind folgende Grundsätze von Bedeutung:

- Die Entscheidung über die Ziele der Lernprozesse liegt primär bei den Lernern und bildet einen eigenständigen Lernprozess.
- Im Kreislauf der Kompetenzentwicklung wird das persönliche Wissen des Einzelnen in ein Netzwerk integriert und in einem gemeinsamen Lernprozess unter Nutzung innovativer Technologien weiterentwickelt.
- Lernen kann damit auch außerhalb einzelner Personen angesiedelt sein (Organisationales Lernen).
- Das gemeinsame Wissen wird im Netzwerk verteilt und dient allen Mitarbeitern als Lernquelle („cycle of knowledge development“).
- Lernen ist ein Prozess, bei dem verschiedene Wissensquellen und -knoten miteinander verbunden werden.
- Lernen umfasst nicht nur Wissensvermittlung oder Qualifikation, sondern auch Werte, Denkhaltungen und Normen sowie ihre Aneignung in Form von Emotionen und Motivation.
- Die Fähigkeit, immer aktuelles Wissen zu erlangen, ist für die Lerner wichtiger als ihr persönliches Wissen.
- Es ist wichtiger zu wissen, wo man Wissen finden kann, als die Informationen auswendig zu kennen.

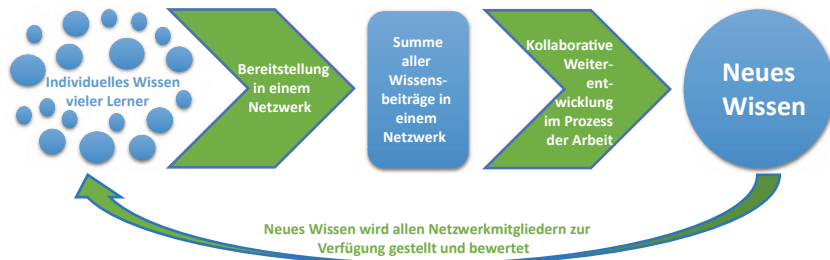


Abb. 2.4 Prozess des erweiterten Wissensmanagements

Lernen erfolgt damit in differenzierten Lernarrangements aus formellem und informellem Lernen in Verbindung mit verschiedenen Lernformen, Sozialformen, Medien und vielfältigen Kommunikations- und Dokumentationsmöglichkeiten (Blended Learning).

Die Summe aller Wissensbeiträge fördert die Arbeits- und Lernprozesse im Unternehmen und die Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens, welches wiederum allen Netzwerkmitgliedern zur Verfügung steht (siehe Abb. 2.4).¹⁶

Konnektivismus ist nach unserer Ansicht keine eigenständige Lerntheorie, sondern eine pragmatische Lernkonzeption, welche die gesellschaftlichen Veränderungen im Lernen von Menschen aktiv aufgreift und konsequent in die geplanten Lernprozesse integriert. Wir nutzen dafür die Möglichkeiten des Austauschs von Erfahrungswissen, z. B. über Blogs, Wikis oder Foren. Instrumente des Web 2.0 (Social Software) gewinnen immer mehr an Bedeutung, weil sie den Wissensaustausch und die Kompetenzentwicklung in Netzwerken und über das Netz optimal fördern. Konnektivismus ist damit eine Erweiterung der vorherrschenden Lerntheorien, die auf die besonderen Anforderungen der globalisierten Wirtschaft und des digitalen Zeitalters eingeht.

2.3.3 Webbasierte Wissensmanagementtools mit Unterstützungspotenzial für Kompetenzentwicklung

Eine effiziente Wissenskommunikation in Unternehmen kann mittels webbasierter Tools ermöglicht werden, sofern ein kompetenzorientiertes Arbeits- und Lernarrangement umgesetzt wird.¹⁷ Social Software wird von den Nutzern selbstorgani-

¹⁶ Vgl. Scholz. (2014), S. 27.

¹⁷ Vgl. Dürr et al. (2004), S. 71 ff.

siert gestaltet und ist vor allem durch Kommunikation und Kollaboration geprägt. Dadurch ermöglichen sie emotional-motivationale Prozesse der Labilisierung und Entscheidungsfindung, die wiederum zur Kompetenzentwicklung beitragen.

Ein *Wiki* stellt eine strukturierte Webseite dar, und bietet die Möglichkeit, kollaborativ zu arbeiten. Die Wiki-Software erlaubt Verlinkungen zwischen Textpassagen, Seiten und Titeln und trägt so zu einer neuen Dimension der Wissensteilung bei.¹⁸ Ein *Weblog* bzw. *Blog* wird von einem oder mehreren Autoren erstellt. Die Einträge, auch Posts genannt, werden in umgekehrt chronologischer Aufeinanderfolge präsentiert. Damit andere Nutzer Zugriff darauf haben, müssen die Beiträge von der dafür berechtigten Person veröffentlicht bzw. zugänglich gemacht werden. Mittels Weblogs und Wikis kann nicht nur Wissen entwickelt werden. Diese Web-2.0-Instrumente eignen sich aufgrund ihrer kollaborativen Funktionen überdies sehr gut zur Entwicklung aktivitätsbezogener, personaler und sozial-kommunikativer Kompetenzen.

Jede besuchte oder verfasste Seite kann von den Nutzern bzw. Verfassern mithilfe von bestimmten Schlagworten (*Tags*) kategorisiert werden. Diese stellen wiederum die Basis für Verbindungen zu anderen Seiten dar. Die Sammlung aller vergebenen Tags wird als Folksonomy bezeichnet. Diese Web-2.0-Applikation ist auch unter den Begriffen *Social Bookmarking* und *Social Tagging* bekannt und bietet die Möglichkeit einer individuellen oder kollaborativen Online-Recherche zu bestimmten Themen. Zudem können Archive bestimmter Personen durchstöbert und Wissensträger zu bestimmten Fachgebieten identifiziert werden.

Mittels *RSS-Feeds* (*Really Simple Syndication*) ist es möglich, sich Informationen und Änderungen bereits bekannter Webseiten automatisch anzeigen zu lassen. Es stellt einen Art Informationsfilter und gleichzeitig das Bindeglied individueller Interessenfelder dar. Lernende haben mit *RSS* die Chance, über bestimmte Inhalte immer auf dem Laufenden zu bleiben. Daneben können *RSS-Such-Feeds*, mit dem Ziel neue Informationen zu ausgewählten Themenfeldern zu erhalten, eingerichtet werden.

¹⁸ Vgl. Levy (2009), S. 124.



<http://www.springer.com/978-3-658-10534-1>

Kompetenzorientiertes Wissensmanagement
Gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen
aller Mitarbeiter

Sauter, W.; Scholz, MA BA, C.

2015, X, 41 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10534-1