

chen Projekten der Autoren dafür, OST dazu einzusetzen. Wie sich gezeigt hat, sind es nicht nur die wissensmanagementspezifischen Effekte im Sinne der Identifikation, der Entwicklung oder der Verteilung von Wissen, die für OST sprechen, sondern auch die vermeintlichen „Nebenwirkungen“, nämlich die Förderung von Vernetzung, Selbstverantwortung, Flexibilität und Kreativität. Seitens der Unternehmensleitung ist allerdings die Bereitschaft erforderlich, sich auf das Experiment einzulassen und, zumindest partiell, auf den Kontrollmodus zu verzichten.

### Ressourcen im Internet

<http://www.michaelmannwitz.de>  
<http://www.mindspring.com/~owenh>  
<http://www.open-space.org>  
<http://www.openspacetechnology.com>  
<http://www.openspaceworld.org>  
<http://www.tmn.com/~owen>  
<http://www.tmn.com/openspace>  
<http://www.zurbonsen.de>  
 OSLIST@listserv.boisestate.edu: zu abonnieren unter:  
<http://listserv.boisestate.edu/archives/oslist.html>  
 OSLIST@yahoogroups.com: zu abonnieren unter: <http://groups.yahoo.com/group/oslist>  
 OPENSPACEDEUTSCH: zu abonnieren unter  
<http://de.groups.yahoo.com/group/openspacedeutsch/>

### REFLEXIONSMAPPEN, TUTORIEN, KNOW-HOW-LANDKARTEN: METHODEN ZUR EXPLIZIERUNG VON WISSEN

*Michael Dick*  
 (Jun. Prof. Dr., Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Erziehungswissenschaft;  
[michael.dick@gse-w.uni-magdeburg.de](mailto:michael.dick@gse-w.uni-magdeburg.de))

### Das Problem der Explikation lokalen Wissens

Ein zentraler Engpass bei der organisationsweiten Nutzung lokal erworbener Wissens-

bestände („Lessons Learned“) ist deren Explizierung durch die Erfahrungsträger selbst (Waibel, Dick & Wehner, 2003). Die Vermittlung dieses praxisbezogenen Wissens ist darauf angewiesen, dass den Empfängern der Entstehungskontext transparent wird. Zu diesem Zweck werden in vielen Unternehmen sogenannte Yellow Pages angestrebt, die anhand praktisch relevanter Wissenskategorien konkrete Personen und deren Wissensgebiete / Erfahrungsfelder abbilden und referenzierbar machen. Wie aber kommt man an die sensiblen Wissensbestände der Mitarbeiter heran, wenn nur diese wirklich wissen, was sie wissen und woher und warum sie es wissen? Während die technische Infrastruktur für derartige Anwendungen mittlerweile mit relativ geringem Aufwand verfügbar ist, fehlt es oft an den Inhalten: Entweder erreicht man nicht die notwendige Qualität und Relevanz der Angaben oder es fehlt an der kritischen Masse, die eine Abfrage solcher Systeme attraktiv macht und so über einen konkreten Nutzen zum Mitmachen anregt. Neben der Motivation der Beschäftigten ist auch die Fähigkeit zur Verbalisierung und Aufbereitung impliziten Wissens nicht voraussetzungslos gegeben. Beides zu gewährleisten und auf diesem Wege Yellow Pages im Entwicklungsbereich zu implementieren war unsere Aufgabe in einem inzwischen abgeschlossenen Pilotprojekt der Luftfahrtindustrie (Hoyer, 1999; Dick & Wehner, 2002). Die hierzu entwickelten und weiterhin angewendeten Methoden werden im Folgenden dargestellt. Wir greifen dabei auf die Methodologie und Verfahren der qualitativen Sozialforschung zurück, die den Beforschten die zur Explikation persönlicher Wissensbestände notwendige Partizipation, Offenheit und Nützlichkeit gewährleisten.

### Strategien der qualitativen Sozialforschung als methodische Grundlage

Weil das in einer Organisation inkorporierte Wissen eben nicht fertig aufbereitet in Dokumenten, Archiven und Informationsträgern zu finden ist, richtet sich Wissensmanagement auch auf die Personen, die als „Wissensträger“ oder „Wissensarbeiter“ verstanden werden. Von Anfang an werden Coaching, individuelle Betreuung und die

Qualifizierung der Mitarbeiter als zentrales Element von WM hervorgehoben (z.B. Davenport & Prusak, 1998). Hier lässt sich eine Analogie zwischen Wissensmanagement und qualitativer Sozialforschung auffinden: Beide sind auf die aktive Teilhabe der Erforschten angewiesen und müssen diesen einen direkten Nutzen durch die Explikation in Aussicht stellen. Methoden der qualitativen Sozialforschung zielen in Abgrenzung von quantitativen, hypothesenprüfenden Verfahren darauf ab, Hypothesen und Theorien zu entdecken. Sie suchen und finden diese Theorien in Form subjektiver und lokaler Wissensbestände in der alltäglichen Lebenswelt handelnder Akteure. Diese Wissensbestände liegen nicht in systematisch reflektierter, wohlformulierter und informativ aufbereiteter Form vor, sondern werden durch die Auskunftspersonen mit Unterstützung des Forschers erst hervorgeholt, oft zum ersten Mal überhaupt verbalisiert. Wissensmanagement formuliert einen analogen Anspruch, wenn es sich auf das „implizite Wissen“ richtet. In Konzepten und Techniken der entdeckenden Sozialforschung liegen deshalb bedeutende Voraussetzungen und Anregungen für Methoden des WM (vgl. Rudlof et al. in diesem Band).

#### **Methoden: Schriftliche Reflexion und Tutorien**

Wissen wird zwar individuell angeeignet, hervorgebracht allerdings wird es in gemeinschaftlicher und arbeitsteiliger Praxis. Folglich kam es uns darauf an bei der Explizierung von Wissen sowohl auf der individuellen als auch auf der gemeinschaftlichen Ebene innerhalb der Abteilungen anzusetzen. In Workshops kam die gesamte Abteilung zusammen, um Positionen zu bestimmen und abzugrenzen, ein moderierter Wissenszirkel erarbeitete Szenarien (Derboven, Dick & Wehner in diesem Band) und Projektgruppen aus drei bis fünf Mitarbeitern wurden für die Umsetzung gebildet. In diesen Projektgruppen wurden in etwa dreistündigen moderierten Sitzungen *Know-how-Landkarten* erarbeitet. Auf Basis der Mindmapping-Technik werden darin die in der Abteilung abgedeckten und abzudeckenden Wissensfelder auf verschiedenen hierarchischen Ebenen visualisiert. Die ex-

tern moderierte Auseinandersetzung in der Gruppe, in der ein gemeinsames Wissensprofil erstmals systematisch reflektiert wurde, ermöglichte eine differenzierte und realitätsnahe Aneignung des Themas Wissensmanagement durch die Akteure. Ausdrucke in Postergröße, auf denen alle Mitarbeiter ihre Änderungswünsche markieren konnten, wurden in Büros oder Besprechungsräumen ausgehängt. Die in die Know-how-Landkarte investierte Mühe zahlte sich aus, da dieses Instrument anschließend eine hohe Bindungskraft in der gesamten Abteilung entfaltete - sie war der zentrale gemeinschaftliche Bezugspunkt für Wissensmanagement und damit eine wertvolle Intervention an sich.

Allerdings visualisiert die Know-how-Landkarte nur die Wissensfelder in der Abteilung, nicht jedoch deren Abdeckung durch Personen oder Projekte und schon gar keine konkreten Inhalte (Dokumente, Geschichten, Lessons, Practices etc.). Ein alltäglicher Nutzen würde sich nur dann einstellen, wenn die Mitarbeiter bereit wären, ihre eigenen Wissensbestände und Kompetenzen dort einzutragen. Um das eigene Wissen reflektieren und explizieren zu können, müssen verschiedene Perspektiven eingenommen werden: die biographische, die organisationale, die disziplinäre und interdisziplinäre u.a. Zur Unterstützung dieser Perspektivwechsel stellten wir eine *Reflexionsmappe* zur Verfügung, die zur individuellen Bearbeitung offene Fragen zu folgenden Themen enthielt: persönliche Know-how-Entwicklung, Austausch und Weitergabe von Know-how sowie der Stellenwert meines Know-hows im Unternehmen. Eine Frage zum ersten Thema lautete etwa: *„Denken Sie einmal zurück an Ihre Ausbildung und Ihren Berufseinstieg. Lassen Sie die Zeit seitdem bis heute gedanklich an sich vorüberziehen. Welche Stationen fallen Ihnen spontan ein? Welche Tätigkeiten, Aufgaben und Projekte waren besonders wichtig?“* Diese Mappe wurde an alle Mitarbeiter verteilt, ihre Bearbeitung war freiwillig, die Unterlagen wurden nicht wieder eingesammelt. Ziel und Funktion wurden erläutert, der Bearbeitungsmodus freigestellt: *„In dieser Arbeitsmappe finden Sie einige Fragen, die Sie dazu anregen, sich mit Ihrem persönlichen Know-How zu beschäftigen. Sie können die Fragen in Gedanken und schriftlich bearbei-*

ten. Die Bearbeitung dieser Fragen hilft Ihnen dabei, anschließend gemeinsam eine Know-how-Landschaft für Ihre Abteilung zu erstellen.“

Um auf Basis dieser Vorarbeiten das eigene Wissen entlang der Kategorien der Landkarte zu formulieren und in ein darauf basierendes elektronisches Eingabeformular einzustellen, wurden die Mitarbeiter durch studentische *Tutoren* begleitet. Diese erhielten ein Training und Supervision durch die Forscher an der TUHH und führten mit den Mitarbeitern Einzelgespräche an deren Arbeitsplatz. Konkret wurde dabei folgendes Verfahren entwickelt, das wir *situationsbegleitendes Interview* nennen (Hoefs, 1998): Während der Mitarbeiter sein Know-how formuliert und einträgt, sitzt der Tutor dabei, um falls notwendig Erläuterungen und Hilfestellungen technischer und inhaltlicher Art zu geben. Nach etwa 20-30 Minuten unterbricht der Tutor an geeigneter Stelle, um über den gesamten Prozess der Dateneingabe drei offene Fragen zu stellen. Diese Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und in Anlehnung an das narrative Interview ausgewertet. Die Tutorien dienten damit sowohl der praktischen Aneignung des WM-Tools durch die Mitarbeiter wie auch der Begleitforschung und Evaluation.

### Umsetzungserfahrungen

Die Motivation der Mitarbeiter zur Dateneingabe konnte dadurch gefördert werden, dass das gesamte Instrument ausschließlich innerhalb der Abteilung angewendet wurde. Somit blieben die sensiblen persönlichen Daten innerhalb bestehender Vertrauensgrenzen. Für eine unternehmensweite Einführung wären andere organisationale Voraussetzungen und Ressourcen notwendig gewesen. Mitarbeitern, die die Reflexionsmappe bearbeitet hatten, fielen die Eintragungen in das Eingabeformular leichter. Auch war es hilfreich, wenn die Tutoren bei der Dateneingabe die Perspektive möglicher späterer Nutzer des Werkzeugs einführten. Es zeigte sich weiterhin, dass die durch die Tutoren vertretene Laienperspektive dabei half, die Aufmerksamkeit auf solche Wissensbestände zu lenken, die in der Selbstverständlichkeit täglicher Routine verborgen liegen. Schließlich ist von Bedeutung, dass

die Tutorien für die studentischen Mitarbeiter (vorwiegend aus der Psychologie und dem Maschinenbau) ein spannendes Lernfeld in der Praxis boten. Das Training und besonders die regelmäßige Supervision gewährleisteten und verstärkten diesen Lerneffekt.

Man mag kritisch einwenden, dass das gesamte Verfahren relativ zeitaufwändig ist. Andererseits gewährleistet nur eine ausreichende Aneignung des Themas und der Werkzeuge des WM durch die Mitwirkenden die Qualität der erhobenen Daten über Wissen. Eine Einführung von Yellow Pages „*enpassant*“ läuft Gefahr in Datenfriedhöfen zu enden. Zudem ist der Aufwand, der für die Pflege der Daten anzusetzen ist, ohnehin größer als der ihrer einmaligen Erstellung. Um Wissensmanagement schließlich auch als Haltung zu verstetigen sind seitens des Unternehmens Raum und Zeit zur Administration der Werkzeuge durch die Nutzer stetig zur Verfügung zu stellen.

### Forschungs- und Entwicklungsbedarf

An dieser Stelle soll nur ein Aspekt hervorgehoben werden. Im Vergleich mit technischen und motivationalen Voraussetzungen für WM wird dem Aspekt der Fähigkeit zur Explikation impliziten Wissens relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Bromme et al.; Vohle, in diesem Band). Die hier beschriebene Implementierungsstrategie variiert systematisch die Perspektiven zwischen Laien und Experten, zwischen Gemeinschaft und Individuum, zwischen lokalen und unternehmensübergreifenden Anwendungen. Zum zweiten kombiniert sie den praktischen Nutzen einer Intervention im Feld mit dem Ertrag für die Forschung. Unser Anliegen ist es, diese und ähnliche Settings methodisch weiter auszuarbeiten und empirisch zu überprüfen.