

# UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung

## Fernstudium „ Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“

Abschließende Studienarbeit zum Thema:

Wissensnetzwerke  
– Keimzellen des Wissensmanagements -  
Motivation, Anreize und Gestaltungsempfehlungen für  
Wissensnetzwerke

Eingereicht von: **Johanna Brühl**  
Matrikel-Nr.: 344543  
Straße: Preussenstr. 13  
Wohnort: 59555 Lippstadt  
Tel.-Nr.: (0 29 41) 5 83 44

Abgabedatum: 20.01.03

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2	
Abbildungsverzeichnis	3	
1	Einleitung	4
1.1	Begriffliche Abgrenzungen	5
2	Bedeutung von Wissensnetzwerken	10
3	Motivation von Wissensnetzwerken	12
3.1	Motivationstheoretische Grundlagen	12
3.2	Motive für Wissensnetzwerke	14
3.3	Anreizsysteme für Wissensteilung und Wissensentwicklung	17
4	Gestaltungsempfehlungen für Wissensnetzwerke	21
5	Praktische Beispiele und Erfahrungen mit Wissensnetzwerken	24
6	Ausblick / Szenario: Welche Bedeutung haben Wissensnetzwerke im Jahre 2010?	28
7	Fazit: Welche Rolle übernimmt die Personalentwicklung in der Zukunft beim Aufbau von Wissensnetzwerken?	30
Literaturverzeichnis	34	

## Abbildungsverzeichnis

Abb.1:	Klassifikation der Anreizarten	14
Abb.2:	Aktionsfelder für Communities	18

## 1. Einleitung

Ein Ende der Datenexplosion ist noch nicht in Sicht. Einer Studie der University of California zufolge werden sich die weltweit generierten Datenbestände jährlich verdoppeln. Aufgrund der Bedeutung von Wissen als strategische Ressource der Zukunft, rückt der Mensch mit seinen kommunikativen Fähigkeiten in den Vordergrund. Das finden, erzeugen, filtern und ordnen von Wissen und seine sinnvolle Anwendung stellt eine Qualifikation dar, welche im internationalen Wettbewerb bei Unternehmen steigende Priorität genießt. (Littker, 2001, S. 1)

“Viel Geld wurde für Datenbanken ausgegeben. Keiner hat sie genutzt. Der Grund: Wissen ist untrennbar verknüpft – mit seinem Wissensträger, ergo: dem Mitarbeiter. Ihn müssen die Unternehmen motivieren, sein Wissen, seinen Erfahrungsschatz seinen[m] Kollegen [Unternehmen] zur Verfügung zu stellen. Viel versprechend: Communities of Practice. Der Wissensträger bleibt nicht im Dunkeln, sondern kann sich als Experte innerhalb seiner Firma profilieren.“ (Englert, 2001, S.1)

Der Kern lebendigen Wissensmanagements sind vitale, neugierige Wissensgemeinschaften. Hier kann das Wissen ungehindert fließen und Neues entstehen, ohne das es großer Aufwendungen bedarf. „Dieser freie Wissensfluss ist in vielen Organisationen gestört, Innovationszirkel, Arbeitsgruppen, Expertenkreise oder Erfa Gruppen sind nicht mehr wissensorientierte Veranstaltungen. Statt gemeinsam in einer Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens über neue Lösungsmöglichkeiten nachzudenken, wird politisiert und an alten Denkmodellen festgehalten. Wir kennen die endlosen Meetings, in denen nichts geschieht, in denen viel geredet und wenig zugehört wird.“ (North et al., 2000, S.1)

Die Bedeutung von Wissensnetzwerken für das Wissensmanagement und für die Lernende Organisation ist scheinbar bekannt. Führungskräf-

te und Personalentwicklung sind deshalb dafür zuständig, Netzwerke unter ihren Mitarbeitern zu schaffen. Mein Anliegen ist es herauszufinden, wie die betriebliche Personalentwicklung diese Wissensnetzwerke initiieren und unterstützen kann.

Mich interessiert dabei, welche Motive der Mensch hat an Wissensnetzwerken teilzunehmen und ob es Anreize gibt, sein Wissen preiszugeben. Was können der Arbeitgeber und die Personalentwicklung in Bezug auf Wissensnetzwerke tun, damit Wissen fließen kann und sich entwickelt? Was sollte die Personalentwicklung lieber vermeiden, damit informelle Netzwerkstrukturen nicht zerstört werden bzw. Netzwerke gestört werden?

Im ersten Teil der Abschlussarbeit werde ich die Begriffe Daten, Information und Wissen, sowie explizites und implizites Wissen voneinander abgrenzen. Danach definiere ich den Begriff Wissensnetzwerk und grenze ihn von den Wissensgemeinschaften, Communities of Practice (CoP), virtuellen Teams und virtuellen Communities ab. Darauf aufbauend werde ich die Motivation der Menschen untersuchen, an solchen Wissensnetzwerken teilzunehmen. Des Weiteren untersuche ich die möglichen Anreizsysteme im Wissensmanagement die auf Wissensnetzwerke angewandt werden könnten. Aus diesen Erkenntnissen abgeleitet, möchte ich einige Gestaltungsempfehlungen, die sich auf die Motivation der Teilnehmer auswirken, erläutern. Im Abschlussteil werde ich die Bedeutung von Wissensnetzwerken für die Personalentwicklung in der Zukunft umreißen. Wie sieht der Erwerb von Wissen im Jahr 2010 aus? Was kann die Personalentwicklung dazu beitragen, dass Mitarbeiter selbstgesteuert und vernetzt lernen können?

## **1.2 Begriffliche Abgrenzung**

Wenn man sich mit dem Thema Wissensmanagement befasst, ist es notwendig die Begriffe Daten, Informationen und Wissen, sowie explizi-

tes und implizites Wissen genau zu unterscheiden. Denn Information sind nicht gleich Wissen. Hier deshalb einige Definitionen:

Definition: „**Daten, Information, Wissen**“

„**Daten** kennzeichnen einzelne objektive Fakten zu Ereignissen oder Vorgängen. Im Unternehmenskontext sind Daten am sinnvollsten zu beschreiben als strukturierte Aufzeichnungen von Transaktionen. (...) Daten als solche besitzen kaum Bedeutung oder Zweck. Moderne Unternehmen speichern Daten gewöhnlich in irgendeinem technologischen System. (...) Daten beschreiben lediglich einen Teil des Geschehens; sie enthalten keinerlei Werturteil oder Interpretation und sind als Handlungsbasis nicht tragfähig (...). Dennoch sind Daten für Organisationen wichtig – vor allem deshalb, weil sie das entscheidende Rohmaterial zur Schaffung von Informationen bereitstellen. (...)

**Information** lässt sich als Nachricht beschreiben, die gewöhnlich schriftlich dokumentiert oder akustisch bzw. visuell kommuniziert wird. Wie alle Nachrichten haben Informationen einen Sender und Empfänger. Informationen sollen die Wahrnehmung des Empfängers in Bezug auf einen Sachverhalt verändern und sich auf seine Beurteilung und sein Verhalten auswirken. Informationen kann man sich vorstellen als Daten, die etwas bewirken (...). Aus Daten werden Informationen, wenn der Sender den Daten einen Bedeutungsgehalt hinzufügt. (...)

**Wissen** ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollzieht sich in den Köpfen von Wissensträgern. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorischen Routinen, Prozessen, Praktiken und Normen. (...)

Wissen ruht in den Köpfen der Menschen und unterliegt damit menschlicher Komplexität und Unvorhersehbarkeit. (...) Wann immer aus Informationen Wissen abgeleitet werden soll, müssen Menschen die Umwandlung herbeiführen.“ (Davenport/ Prusak, 1998, S. 27-32)

Definition: „**Implizites Wissen und Explizites Wissen**“

„Wir klassifizieren menschliches Wissen in zwei Kategorien: Auf der einen Seite explizites Wissen, das sich formal, das heißt in grammatischen Sätzen, mathematischen Ausdrücken, technischen Daten, Handbüchern und dergleichen artikulieren lässt. Diese Form des Wissens kann problemlos von einem Menschen zum anderen weitergegeben werden. (...) Demgegenüber steht jedoch ein wichtiger Wissenstyp, implizites Wissen, der sich dem formalen sprachlichen Ausdruck entzieht. Dieses Wissen baut auf die Erfahrungen des Einzelnen und betrifft schwer fassbare Faktoren, wie persönliche Überzeugungen, Perspektiven und Wertsysteme. Implizites Wissen ist als entscheidender Bestandteil des kollektiven Verhaltens bislang weitgehend vernachlässigt worden. (...). (Nonaka/ Takeuchi, 1997, S.8)

Bei der Recherche zu dieser Abschlussarbeit sind mir immer wieder die Begriffe: Wissensgemeinschaften, Communities of Practice, Wissensnetzwerke und Virtuelle Teams begegnet. Die Begriffe werden oft synonym verwendet, die Abgrenzung ist schwierig.

Hier deshalb eine Definition zu jedem Begriff:

Definition: „**Wissensgemeinschaften** „ (engl. **Knowledge Community**)

“Wissensgemeinschaften sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich, Wissensgemeinschaften sind um

spezifische Inhalte gruppiert“, z.B. Technologien, Prozesse, Methoden, Produkte oder persönliche Erfahrungsfelder. (North et al., 2000, S.3)

Nach North et al. werden Wissensgemeinschaften hauptsächlich als Communities of Practice bezeichnet. Hier handelt es sich ursprünglich um eine überschaubare Anzahl von Mitgliedern aus der Produktion. Über die gemeinsame Aufgabe bzw. Arbeit erschließt sich die gemeinsam geteilte Art und Weise zu arbeiten. CoPs sind nicht steuerbar und nicht kontrollierbar, nur ermöglichbar. Sie sind eine ausgezeichnete Plattform für Wissensarbeit. (Zucker & Schmitz, 2000, S. 165)

Wenn CoPs initiiert oder ermöglicht werden, also einen formellen Charakter bekommen, spricht man von Wissensnetzwerken. Diese Unterscheidung wird jedoch bei vielen Autoren wie z.B. Peter Schütt nicht mehr gemacht, so dass CoPs, Wissensgemeinschaften und Wissensnetzwerke synonym verwendet werden. CoP wurde mit dem Wort Wissensgemeinschaft ins Deutsche übersetzt.

Definition: „**Wissensnetzwerk**“ (engl. **Knowledge Network**)

Wissensnetzwerke sind intraorganisationale Netzwerke, in denen Wissen zwischen den Beteiligten – sog. Wissensträgern – ausgetauscht wird. (Seufert/Seufert, 1998, S. 76) Als Wissensträger werden dabei die Personen bezeichnet, die auf einem bestimmten Themengebiet als Experten angesehen werden (Themen- Netzwerke oder Experten- Netzwerke). Das Wissen mit anderen zu teilen beruht auf Freiwilligkeit. (Schütt, 2000, S.118)

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werde ich auf diese **Themennetzwerke** eingehen. Ich spreche von einem Wissensnetzwerk bzw. Themennetzwerk wenn es initiiert wurde und auf die Unternehmensziele abgestimmte Ziele verfolgt. Themennetzwerke werden jedoch in der

Literatur oft als Communities of Practice (z.B. bei der Siemens AG) genannt.

Definition: ***Virtuelles Team***

„Als virtuelles Team werden flexible Gruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind.“  
(Konradt & Hertel, 2002, S. 18)

Nach dieser Definition kann ein Wissensnetzwerk auch ein virtuelles Team sein, und zwar dann, wenn die Mitglieder miteinander informationstechnisch vernetzt, auf verschiedene Standorte verteilt, ortsunabhängig sind und einen gemeinsamen Arbeitsauftrag (Projektauftrag, Lernprojekt, z.B.: situatives Lernen) haben und somit neues Wissen entsteht. Außerdem muss die Teilnahme an diesem Team auf freiwilliger Basis beruhen.

„Die Freiwilligkeit ist der wesentliche Unterscheidungsfaktor zu normalen Arbeitsgruppen oder virtuellen Teams. Dorthin werden Mitarbeiter abgeordnet – ob sie wollen oder nicht. Ein weiterer Unterschied ist, dass Arbeitsgruppen klare Zielsetzungen mit Terminen bekommen, was bei Wissensnetzwerken nur begrenzt Sinn macht, da man zum Beispiel Innovationen nicht befehlen kann. Demzufolge ist deren Zielsetzung offener.“ (Schütt, 2000, S.117)

Definition: ***E- Communities***

E- Communities arbeiten in Collaborativen Environments oder Teamrooms, d.h. virtuellen Workspaces. Jedes Team hat einen eigenen Teamroom, Dokumentenablagestruktur, Teammitglieder, Teamleader und Administrator. ( Walther- Klaus, 2001, S.30)

Die Vorteile von E- Communities sind, dass sie bereichs- und standort-übergreifend, international, weltweit, online in Dialogform, offline über Zeitzonen hinweg, zeitnah, aber nicht zwingend zeitgleich arbeiten, können. (Walther- Klaus, 2001, S. 30) „Virtuelles Networking über eine bequeme Internetplattform ist effizient und Zeit sparend“ ...“ Es ist die Kommunikationsform der Zukunft“. (Bohlen & Hilker, 2002, S.50-51) Ein Beispiel für diese Lernform ist die unabhängige Community für berufstätige Frauen mit dem Namen Femity ([www.femity.net](http://www.femity.net)).

Es ist von Vorteil, wenn Wissensnetzwerke über einen solchen umfassenden Community-Support verfügen. Der Unterschied zu normalen Communities besteht aber darin, dass das persönliche Kennenlernen bei E-Communities fast unmöglich ist und nicht angestrebt wird.

## **2 Bedeutung von Wissensnetzwerken**

Tom Ruddy, Manager der Worldwide Customer Services von Xerox, machte Anfang der neunziger Jahre eine erstaunliche Entdeckung. Er stellte fest, dass sich einige Service-Techniker in ihren Pausen, beim Mittagessen oder im Teilelager ungewöhnlich häufig trafen und sich gegenseitig Geschichten erzählten. Der Grund: die steigende Komplexität im Arbeitsumfeld und der ständige Fortschritt der Technologie im Bereich der Maschinen, sowie der Druck der Kunden machte es für die Wartungstechniker notwendig, sich auf informellen Wege über ihre Erfahrungen im Umgang mit Kopiergeräten auszutauschen. Sie erzählten sich gegenseitig so genannte 'war stories' und konnten auf diese Art implizites Erfahrungswissen weitergeben. Die gesamte Gruppe der Service-Techniker profitierte so von den Erfahrungen jedes einzelnen. Gleichzeitig befriedigten die Geschichten das Bedürfnis des Einzelnen nach Anerkennung in der Technikergruppe.

Der Vorteil des Storytelling ist, dass in einem lebendigen Umfeld Tatsachen und Fakten vermittelt werden. Je lebendiger die Geschichte ist, desto höher ist der Erinnerungswert. Ungenauigkeit und Phantasie kann verziehen werden, da der Betreffende aus der Geschichte seine eigenen Lehren ziehen kann. Nachdem die Bedeutung des Storytellings für die Techniker erkannt war, wurde von Xerox sowie von Mitarbeitern des United States Customer Operations (USCO) und Forschern des Palo Alto Research Centers (PARC) das Projekt Communities of Practice ins Leben gerufen mit dem Ziel, die bereits informell praktizierten Arbeitsgruppen-Strategie auszubauen. Hierfür sollte ein integriertes Programm entwickelt werden, das den einzelnen Service Teams von vier bis sieben Technikern beim Erfassen impliziten Wissens, bei der Anwendung des Wissens für die Lösung der Kundenprobleme und bei der späteren Wiederverwendung unterstützt.

Das Ergebnis dieses Forschungsprojekts war die Feststellung, dass Technologien den Verbreitungsprozess, den Zugang und die Wiederverwendung von Wissen unterstützen. Die bloße Bereitstellung der Technologien motiviert die Mitarbeiter aber nicht dazu, ihr Wissen zu teilen. Eine offene Unternehmenskultur, in denen die Mitarbeiter ihr Wissen gerne weitergeben, da es für sie einen Vorteil bedeutet, bildet hier den Ansatzpunkt.

“By creating communities of experts who can learn from each other, we are facilitating the management of knowledge in our organization. This is enabling us to provide better service to our customers.”

Tom Ruddy, Xerox Worldwide Customer Services Manager (Gerhard & Seufert, 2001, S. 120 – 144)

Durch Globalisierung, Internationalisierung und der Deregulierung von Monopolstellungen verschärft sich der weltweite Wettbewerb. Kooperationen, strategische Allianzen und Fusionen sind eine Folge dieser Entwicklung. Um zeitnah und flexibel auf die Anforderungen von Markt

und Kunden reagieren zu können, sind aber gleichzeitig neue Formen der Organisationsstruktur notwendig: Flexibilität, Vernetzung und Transparenz anstelle von Starrheit, Hierarchie und Undurchschaubarkeit. (Gulumjan/Mayer, 2001, S. 41)

Künftig wird man nicht mehr zwischen Lernen und Arbeiten unterscheiden. Weiterbildung im heutigen Sinne wird es nicht mehr geben. Arbeitsaufgaben werden zu Lernaufgaben und die Arbeit zur Wissensarbeit. Über den Erfolg eines Unternehmens wird zunehmend die Qualifikation der Mitarbeiter entscheiden und ihre Fähigkeit, Lernprozesse und Wissensarbeit selbst zu organisieren. Flache Hierarchien und vernetzte Strukturen sind Voraussetzung, damit Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren können. (Degen/Pabel, 2001, S. 44)

Die Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung wird es daher sein, Strukturen und Anreize für eine schnelle und effektive Vernetzung der Experten zu schaffen.

### **3. Motivation für Wissensnetzwerke**

#### **3.1 Motivationstheoretische Grundlagen**

Um die motivationalen Aspekte des Wissenstranfers in Netzwerken untersuchen zu können, muss auf motivationstheoretische Grundlagen zurückgegriffen werden. Dabei bieten sich insbesondere die sogenannten Anreiztheorien oder Erwartungs-Wert-Theorien der Motivation an. (Heckhausen, 1989, S.133)

Der Grundgedanke dieser Theorien liegt darin, dass die Motivation, eine Handlung auszuführen, zum einen von dem erzielbaren Wert (Anreiz) und zum anderen von der subjektiv eingeschätzten Wahrscheinlichkeit (Erwartung), diesen zu erzielen, abhängt. Der Wert eines Handlungsergebnisses wird dadurch bestimmt, inwieweit es zur Befriedigung

individueller Bedürfnisse beizutragen vermag. Somit kann ein Handlungsergebnis, das für einen Menschen einen hohen Anreizwert hat, für einen anderen möglicherweise wenig motivierend wirken, da es nicht dessen spezifischen Bedürfnissen entspricht. (Heckhausen, 1989, S.133)

Bei der Übertragung dieser motivationstheoretischen Grundlagen auf den Fall des Wissenstransfers sind zwei Fälle zu unterscheiden. Auf der einen Seite gibt es die Bereitschaft des Senders zur Weitergabe von Wissen, auf der anderen die Motivation des Empfängers zur Aufnahme der Information zu betrachten. Für den ersten Fall lässt sich ableiten, dass der Wissensträger immer dann zur Weitergabe von Wissen bereit sein wird, wenn er erwartet, auf diese Weise seine persönlichen Ziele zu erreichen bzw. seine Bedürfnisse zu befriedigen. Dies kann z.B. dann sein, wenn der Wissensträger eine Gratifikation, ein Lob oder gar eine Beförderung bekäme. Wäre allerdings die subjektive Erwartung gering, auf diese Weise eine Anerkennung seines Verhaltens zu erlangen, so bliebe voraussichtlich die Motivation zur Wissensweitergabe insgesamt gering. Man kann aber auch motivationstheoretisch erklären, weshalb teilweise Informationen bewusst zurückgehalten werden. Dieses Verhalten könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Betroffenen durch die Weitergabe von Wissen negative Folgen, nämlich z.B. den Verlust eines Expertenstatus, befürchten.

Der Empfänger andererseits muss auch bereit zur Aufnahme von Wissen sein. Grundsätzlich ist auch in diesem Fall zu erwarten, dass eine Person immer dann zur Aufnahme von Wissen bereit ist, wenn sie erwartet, auf diese Weise persönliche Ziele erreichen bzw. individuelle Bedürfnisse befriedigen zu können. So wird beispielsweise ein Mitarbeiter dann bereit sein, Wissen aufzunehmen, wenn er meint, auf diese Weise seine Aufgaben besser erfüllen zu können und dadurch persönlich befriedigende Gratifikationen erlangen zu können. Auch hier ist die subjektive Erwartung, dass das übermittelte Wissen tatsächlich zur Er-

reichung persönlicher Ziele beizutragen vermag. Diese Erwartung wäre z. B. gering, wenn der Empfänger den Sender einer Information für nicht glaubwürdig, inkompetent oder interessengebunden hält. (Wiswede, 1981, Sp. 228)

Die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben oder aufzunehmen, wird nicht zuletzt durch die zwischen den Beteiligten bestehenden Beziehungen beeinflusst. Wenn zwischen den Wissensträgern eine positive Beziehung besteht (z.B. in Form von Vertrauen, Wertschätzung oder Sympathie), so gestaltet sich auch der Austausch auf inhaltlicher Ebene relativ problemlos. Wichtige Informationen werden offener ausgetauscht und nicht aus Vorsicht oder Missgunst bewusst oder unbewusst zurückgehalten. Die interpersonelle Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern darf also in ihrer Bedeutung für den Wissenstransfer in Wissensnetzwerken nicht unterschätzt werden. (Gebert, 1992, Sp. 1112)

### **3.2 Motive für Wissensnetzwerken**

Nach der ersten Ernüchterung im Wissensmanagement, bei der man viel Geld in leblose Datenbanken investiert hat, die nicht im erwünschten Maße genutzt wurden, hat man erkannt, wo Wissensmanagement wirklich funktioniert. Es sind immer noch die ursprünglich aus der Xerox-Forschung kommenden CoPs. Dies sind gut funktionierende Netzwerke in denen der Wissensaustausch zwischen den Menschen funktioniert. (Englert, 2001, S. 2)

Vier Faktoren machen Wissensaustausch nach North et al. (2000) immer wichtiger:

□ *Ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten:*

Sachbearbeiter unterschiedlicher Niederlassungen haben die gleichen fachlichen Aufgaben zu erledigen. Neue Mitarbeiter möchten z.B. von dem Wissen erfahrener Kollegen profitieren.

❑ *Wissensintransparenz:*

Bei der Entwicklung von Produkten oder der Erforschung von Krankheitsbildern ist es nicht möglich ein Informationsprodukt aus der Datenbank abzurufen. Anwendungsrelevantes Wissen entsteht im Dialog zwischen Experten und Kunden, indem Problemlösungen an spezifische Kundenanforderungen angepasst werden.

❑ *Synergien durch Erfahrungsaustausch:*

Im Dialog ergeben sich häufig Synergien, an die man zunächst nicht gedacht hat. Es kommt zum offenen Austausch zwischen Personen, die an verwandten Themenstellungen arbeiten.

❑ *Wissensteilung, Kreativität und Gemeinschaft als menschliches Grundbedürfnis:*

Menschen möchten Ihr Wissen teilen. Lebendiger Wissensaustausch entsteht, wenn sich Teilnehmer als Lehrer und Schüler fühlen. Das Zusammenkommen und Bearbeiten eines Themas, z.B. in Arbeitsgruppen, Vereinen, Verbänden oder in Internet Communities zeigt, dass der Mensch an Zusammenarbeit auch ohne finanzielle Auswirkungen interessiert ist.

Wissensnetzwerke erfüllen alle 4 Motive, denn:

❑ Sie ermöglichen den Austausch anwendungsorientierter Interpretation von Informationen. Die Teilnehmer haben ein gemeinsames Verständnis von einem Thema.

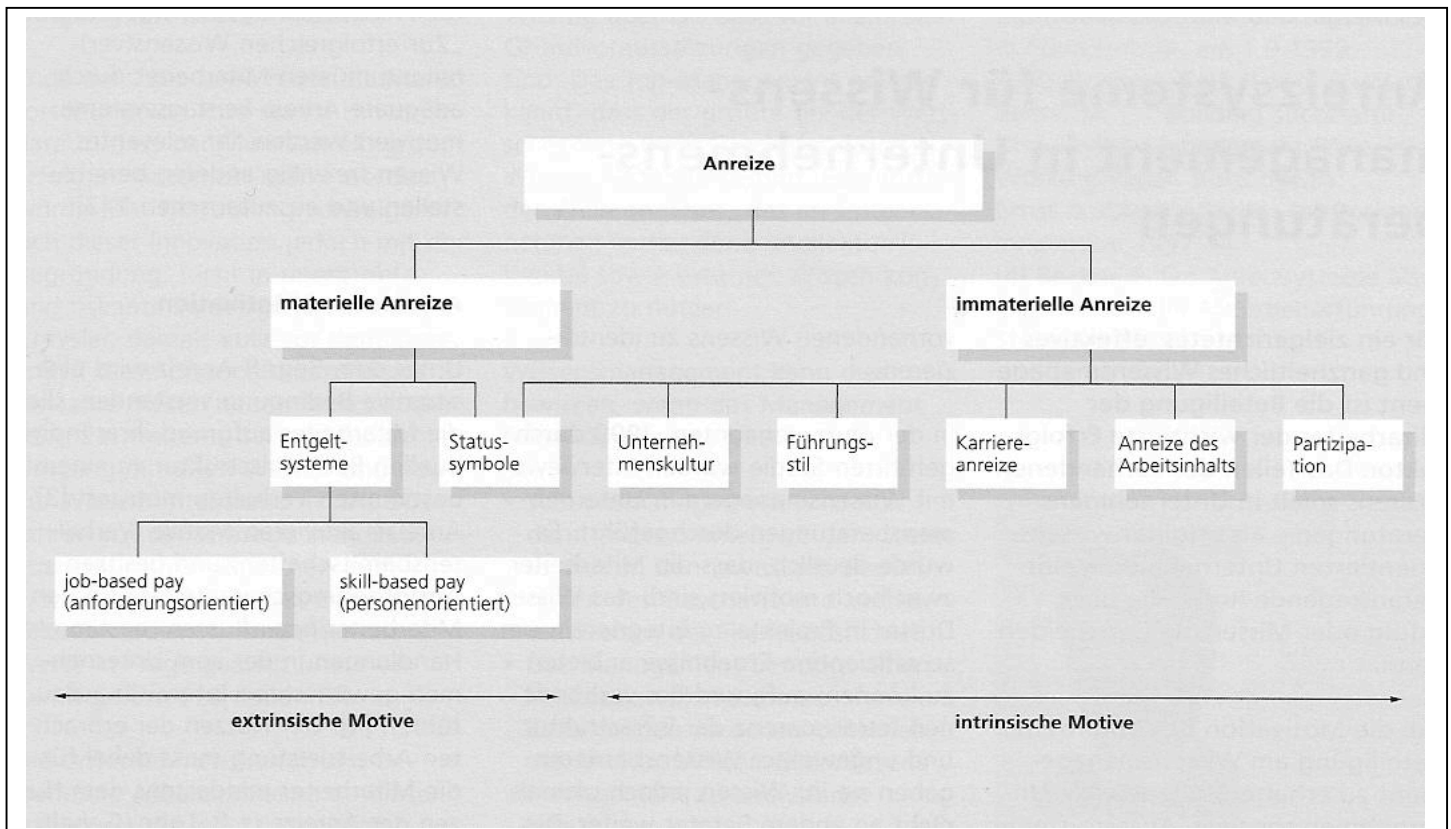
❑ Wissensgemeinschaften können Wissen am Leben erhalten. Implizites Wissen bleibt erhalten und wird weitergegeben. Von daher sind Wissensgemeinschaften auch ideal, neue Mitarbeiter einzuführen und anzulernen.

- ❑ Wissensgemeinschaften entwickeln Kompetenzen weiter. Sie sind schneller als Geschäftseinheiten. Das Gefühl, bei den neuesten Entwicklungen mitzumischen, motiviert die Mitglieder.
  
- ❑ Wissensgemeinschaften bilden eine Heimat, stiften Identität. In Zeiten in denen Strukturen wegbrechen und längerfristige Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist, bekommen Wissensgemeinschaften in denen Mitarbeiter offen Ideen austauschen können, eine immer größere Bedeutung. (North et al., 2000, S.4)

Stärker als der Drang nach Identität ist jedoch der nach Zugehörigkeitsgefühl. Diese Sehnsucht liegt wohl darin begründet, dass der Mensch seine Existenz und seine Identität nur in der Reflexion über andere Menschen schaffen kann. (Grässle, 1999, S. 60)

### 3.3 Anreizsysteme für Wissensteilung und Wissensentwicklung

Anreizsysteme sind ein Bündel von Maßnahmen, deren vorrangiges Ziel die Erhöhung der Mitarbeitermotivation ist. Für Unternehmen sind diejenigen Anreize interessant, welche die Motivation zur Erreichung des Unternehmensziels fördern. (Merkel & Reimann, 2000, S.15)



Klassifikation der Anreizarten (Merkel & Reimann, 2000, S.16)

Anreizsysteme wirken nur, wenn sie auf die Motive der Menschen ausgerichtet sind. In der Motivationsforschung unterscheidet man zwischen der extrinsischen (steuerbar durch materielle Anreize) und der intrinsischen Motivation (beispielweise Motiv der Selbstverwirklichung und Anerkennung, d.h. immaterielle Anreize).

Intrinsische Motivation ist der extrinsischen Motivation beim Wissensaustausch überlegen. Studien haben ergeben, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter verantwortungsvoller arbeiten und ihre Tätigkeit nicht

nur auf das beschränken, wozu sie sich verpflichtete fühlen (Aufgaben der Stellenbeschreibung). Sie zeichnen sich durch höhere Kreativität aus. Der überwachende Effekt, den Anreizsysteme mit sich bringen, reduziert zudem die Lerngeschwindigkeit, und die Arbeit wird im vgl. zu intrinsisch motivierten eher oberflächlich ausgeführt. (Forst & Holzwarth, 2001, S.56)

Wie wirken sich aber Anreizsysteme auf die Arbeit von Wissensnetzwerken aus? Da die Arbeit in Wissensnetzwerken auf Freiwilligkeit basiert, stellt sich ja die Frage, wie und ob das Management zur Motivation der Teilnehmer beitragen kann.

Eine Studie des American Productivity & Quality Center (APQC) hat folgende Erfolgsfaktoren identifiziert:

“Extrinsische und intrinsische Motivation sind nicht unabhängig von einander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Intrinsische Motivation wird vielfach durch extrinsische Anreize verdrängt, wenn eine Belohnung für eine bestimmte Handlung offeriert wird, die bisher aus Freude an der Sache selbst getan wurde. Werden die extrinsischen Anreize als externe Steuerung empfunden, so wird die Handlung oft nur noch ausgeführt, um die Belohnung zu erhalten“. (Forst & Holzwarth, 2001, S.56)

Erfahrungen bei der Siemens AG haben gezeigt, dass sich Incentives (z.B. monetäre Prämien oder Sachgüter) zwar als Starthilfe, nicht aber für längere Zeit als geeignet für den Einsatz in Communities erweisen. So wurde eine attraktive Reise ausgesetzt, um die Beteiligung der Netzwerkmitglieder auf der Community- Plattform zu steigern. Bis zur Preisvergabe hatte das Incentive auch die erwünschte Wirkung und die Beteiligung stieg. Unmittelbar nach der Preisvergabe reduzierte sich aber die Beteiligung derart, dass sie durch neuen Incentives wieder aufrechterhalten werden musste. Das Ergebnis war eine Incentive- Spirale, die sich mit der Zeit immer weiter nach oben schraubt. (Forst & Holz-

warth, 2001, S.57) Wichtiger als extrinsische Anreize ist daher die intrinsische Motivation für die Teilnahme an Wissensnetzwerken.

Was kann also das Management zur Unterstützung der Wissensnetzwerke tun?

“Knowledge- Worker sind Lustleister. Wie Bergsteiger haben sie Freude an Wirksamkeit und Leistung, vor allem wenn sie anstrengend ist. Kommen Sie in Umgebungen organisierter Leistungslosigkeit, dann gehen sie oft frustriert weg. Sie wollen Erlebnisse, Ergebnisse und ihren Beitrag daran sehen, der entsprechend honoriert werden soll. Die kleinen Eitelkeiten wollen befriedigt sein. In der Informationsgesellschaft mit ihrer Infoflut ist die Aufmerksamkeit inzwischen ein rationiertes Gut. Erfolg wird immer mehr in Form von Beachtung und Achtung gemessen. Knowledge- Worker wollen auch in dieser neuen Währung der Infogesellschaft bezahlt werden.“ (Zucker & Schmitz, 2000, S. 244)

Ein wichtiger Anreiz zur Verstärkung der intrinsischen Motivation ist danach die Anerkennung als Fachmann auf einem bestimmten Gebiet. Mit dieser Anerkennung ist auch die Zugehörigkeit zu einem Wissensnetzwerk, also zu einer sozialen Gruppe, verbunden. Honoriert kann das Engagement für die Wissensteilung z.B. durch die Möglichkeit, sich als Mitarbeiter mit der eigenen Homepage im Intranet (Yellow Pages) zu präsentieren und als Experte darzustellen. Eine Statistik, unterstützt den Effekt der Anerkennung, die wiedergibt, welche Mitarbeiter die meisten Dokumente zum Downloaden ins Intranet einstellen, und andererseits ist durch die Besucherzahl auf jeder Homepage ersichtlich, wie nachgefragt der einzelne Experte ist. (Mergel & Reimann, 2000, S.19)

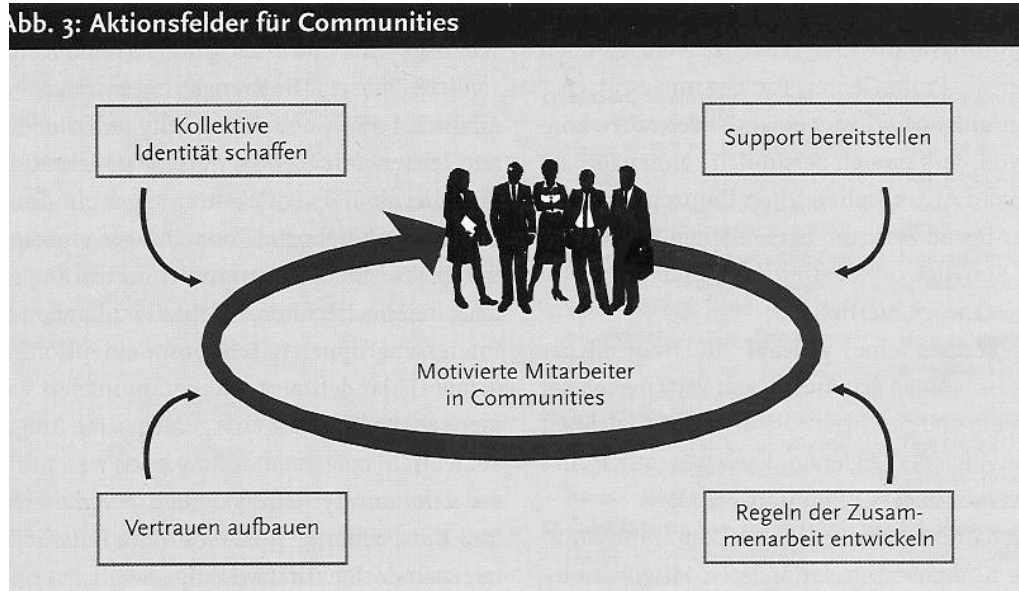
Motivierend wirken auch das Schenken von Zeit und das Schaffen von Freiräumen. Zeit ist für Wissensarbeiter ein immer knapper werdendes Gut. Die Möglichkeit 10 % der Arbeitszeit zur freien Verfügung zu haben, um sich verstärkt um Wissensaustausch und Wissenserwerb zu

kümmern, können stärkerer Anreiz sein, als eine Bezahlung. Wissensarbeiter motiviert auch die Möglichkeit mit führenden Experten in einem Projektteam zu arbeiten, komplexe Probleme zu lösen, die Freiheit in der Suche nach neuen Lösungen, gut ausgestattete Arbeitsplätze und die Teilnahme an hochkarätigen Seminaren. (North & Varlese, 2001, S.45)

Eine durch das Institut für e-Management e. V. initiierte, in 2002 veröffentlichte Studie „Motivation und Anreizsysteme bei der Einführung von IT-gestütztem Wissensmanagement“ kommt auf ähnliche Ergebnisse. Auch hier heißt es Extra- Geld für Wissensarbeiter zur Motivation ist kontraproduktiv. Wissensarbeit sollte keinen Sonderstatus bekommen. Der Aufbau eines gesonderten Belohnungssystems für Wissensmanagement- Tätigkeiten verhindert, dass Wissensmanagement von den Mitarbeitern als normaler Bestandteil ihrer Arbeit betrachtet und durchgeführt wird. Vielmehr ist es sinnvoll den Mitarbeitern den Nutzen des Wissensaustauschs (für das Unternehmen und für sie selbst) klar zu machen. Wissensmanagement darf von den Mitarbeitern nicht als Modeerscheinung wie z. B. Business Reengineering oder Lean Management verstanden werden. Wenn Mitarbeiter Wissen als Ressource verstehen lernen, die zielorientiert zum Einsatz kommt, dann wird Wissen als Gegenstand eines Arbeitverhältnisses verstanden. Es geht dann nicht mehr nur darum z.B. die in einer Stellenausschreibung zugeordneten Tätigkeiten auszufüllen, sondern es geht um das gesamte Wissen, das ein Wissensträger hat und das dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. (Trojan & Döring- Katerkamp, 2002, S.50 – 52)

#### 4 Gestaltungsempfehlungen für Wissensnetzwerke

Aus den Überlegungen heraus, was Mitglieder eines Wissensnetzwerkes motiviert werden 4 Aktionsfelder für ein Rahmenkonzept sichtbar.



(Frost/ Holzwarth, 2001, S.57)

**Vertrauen** zur Gruppe ist Grundlage des freiwilligen Wissensaustausches. Stehen die Teilnehmer zueinander im Wettbewerb, dann ist das für den Aufbau von Vertrauen und der Bereitschaft, Wissen zu teilen, sehr hinderlich. Hier ist es also Aufgabe der Führungskräfte vertrauensfördernde Strukturen zu schaffen. Wichtig ist, dass die Teilnehmer eines Wissensnetzwerkes sich persönlich kennen lernen können. Hier bietet sich eine Kick-off Veranstaltung an. (Frost/ Holzwarth, 2001, S.58) Eine Möglichkeit diesen Vernetzungsprozess zu gestalten, bieten Großgruppenverfahren. Zu den Großgruppenverfahren zählen die Methoden Zukunftskonferenz, Real Time Strategic Change, Open Space und Appreciative Inquiry. Bei allen Verfahren werden die Wissensträger eines Systems gleichzeitig in einen Raum geholt und der Lernprozess somit gemeinsam begonnen. (Weber, 2002, S. 32)

„Es empfiehlt sich Großgruppenverfahren einzusetzen, wenn viele Menschen und Wissensträger einbezogen werden müssen und kom-

plexe Themenstellungen vorliegen. Großgruppenverfahren machen Betroffene zu Beteiligten, sie motivieren Menschen unterschiedlichster Hierarchieebenen, Bereiche und Zuständigkeiten, einen Beitrag zur gemeinsamen Sache zu leisten. Sie sind zukunfts- und prozessorientiert, sie schaffen Akzeptanz und Glaubwürdigkeit, sie binden alle Betroffenen in Verantwortung für das gemeinsame Projekt ein. “ (Königswieser, 2000, S. 43).

Voraussetzung für Vertrauen zwischen den Wissensträgern ist auch die Kenntnis über die einzelnen Kompetenzen, um in den Netzwerkteilnehmern kompetente und ehrliche Partner zu sehen und um den einzelnen Beiträgen vertrauen zu können (Frost & Holzwarth, 2001, S. 58).

Damit ein leistungsfähiges Wissensnetzwerk entsteht, ist es förderlich sich mit Standards und **Regeln der Zusammenarbeit** auseinander zu setzen. Die Regeln und Standards müssen von allen Teilnehmern des Netzwerkes akzeptiert und eingehalten werden. (Frost/ Holzwarth, 2001, S.58)

In motivationaler Hinsicht können sie auch das Vertrauen in die Prozesse unterstreichen und bieten den Teilnehmern Sicherheit in Ihrem Verhalten. Inhalte solcher Regeln können zum Beispiel sein:

- Mit welchen Themen sich das Netzwerk auseinandersetzen will,
- wann und wie regelmäßig Treffen stattfinden sollen,
- wie Feedback gegeben werden soll,
- wie mit Kritik umgegangen wird,
- wie oft E- Mails abgerufen und wie schnell sie beantwortet werden,
- wie man sich Unterstützung holen kann,
- wie mit vertraulichen Informationen umgegangen wird.

(Konradt & Hertel, 2002, S.79)

Bei der Siemens AG wurden z.B. Qualitätsstandards für Dokumente auf

einer elektronischen Plattform eingeführt. Die Netzwerkteilnehmer können die Dokumente mittels einer Feedbackskala bewerten. Dadurch bekommt der Beitragende Feedback, und die Leser können sich gezielt hoch bewertete Beiträge heraussuchen. (Frost/ Holzwarth, 2001, S.58)

Der Aufbau einer **kollektiven Identität** trägt wesentlich zur Motivation der Netzwerkteilnehmer bei. „Sinnvolle Zielsetzungen, die sich die Mitarbeitergruppen selbst geben, aber auch sinnstiftende Gruppen und Begegnungen motivieren zu hohem und längerfristigem Engagement.“ (North et al., 2000, S.14)

Gerade in der Anfangsphase ist es daher wichtig, eine Vision, mit der sich alle Netzwerkteilnehmer identifizieren können, zu erarbeiten. Dabei muss jeder einzelne Teilnehmer seine Ziele und Vorstellungen einbringen können. Auf diese Weise bekommt das Netzwerk für ihn einen persönlichen Nutzen. Themenschwerpunkte sollten gemeinsam von den Netzwerkteilnehmern ausgewählt werden. Denn das interessante Thema hat wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Wissensnetzwerkes. Eine gemeinsame Identität kann aber auch die gemeinsame Herkunft oder der gemeinsame Vergangenheit sein. So wird z.B. in Firmen der Führungskräftenachwuchs gezielt vernetzt und gemeinsam über Jahre weiterentwickelt. Dies führt zu einer starken kollektiven Identität und einem Beziehungsnetzwerk. Gelernt wird in diesen Netzwerken durch Lernprojekte so dass sie sich nach einer gewissen Zeit auch ein Themenetzwerk bilden kann. (Sundermann & Kannenberg, 2002, S. 24-25)

“Damit die Prozesse innerhalb der Community reibungslos verlaufen, sollte ein Unternehmen den Fokus mehr auf die Unterstützung der Community als auf die gezielte Steuerung oder gar Kontrolle legen. Der **Support** zielt zum einen auf die hinreichende Bereitstellung aller benötigten Ressourcen ab, zum anderen auf Hilfestellung und Anleitungen zum Aufbau der Communities.... Der Support bezieht sich auch auf die

Community- Plattform (Bereitstellung und Service). Sobald eine Community gestartet wurde, sollte die Community- Plattform mit den entsprechenden Dienstleistungen vorhanden sein.“ (Frost/ Holzwarth, 2001, S.59).

Aus dem Bereich des E- Learnings sind uns Lernplattformen bereits bekannt. Solche Plattformen können auch für Wissensnetzwerke genutzt werden. Der Lernprozess wird dabei durch Lern- und Wissensportale unterstützt. Es gibt hier viele Gestaltungsmöglichkeiten für den Lernprozess. Für Netzwerke sind vor allem die Methoden E-Discussion und E- Collaboration von Bedeutung. E- Discussion sind teamzentrierte Methoden, bei denen die Teilnehmer selbst aktiv ihr Wissen austauschen. Diese Methode steht im Zusammenhang mit E- Collaboration, bei der der Austausch von Wissen innerhalb der Gruppe im Vordergrund steht. Diese Learning- Communities oder auch Communities of Practice benötigen und benutzen synchrone Technologien, wie beispielsweise Chat, Audio- und Videoconferencing sowie asynchrone Technologien, wie z.B. E-Mail und Diskussionsforen. Durch die Kombination von persönlichen und virtuellen Treffen auf der Lernplattform, findet sozusagen Blended Learning statt, eine Weiterentwicklung des E-Learnings. (Bendel, 2002, S.29)

## **5 Praktische Beispiele und Erfahrungen mit Wissensnetzwerken**

Um auch praktische Erfahrungen im Bezug auf Wissensnetzwerke zu sammeln, habe ich mehrere Selbstversuche gestartet und somit Erfahrungswissen gesammelt. Mittlerweile bin ich im Rheinischen Forum für Großgruppenarbeit, im PE-Netzwerk der Lippstädter Firma Commit GmbH und im Kompetenz-Center Großgruppenmoderation, einem Netzwerk von Großgruppenmoderatoren der Deutschen Post AG. Bei allen Netzwerken fanden schon mehrere persönliche Treffen statt, so dass sich die Teilnehmer auch direkt kennen gelernt haben. Bei einigen wurden zu Beginn Spielregeln vereinbart und Themenschwerpunk-

te erarbeitet. Es hat sich gezeigt, dass umso konkreter das Themengebiet von den Teilnehmern herausgearbeitet wurde, desto motivierter und aktiver sich die Teilnehmer eingebracht haben. Ein Lernauftrag scheint daher für die Motivation der Teilnehmer von Vorteil zu sein. Jedoch müssen die Teilnehmer auch noch Gestaltungsspielraum haben, um zusätzlich eigene Interessen mit einbringen zu können. Wichtig ist, dass der Moderator, meist Initiator des Netzwerkes, seine Rolle als Facilitator versteht. Der Facilitator (Ermöglicher) ist zuständig für die Einladung, die Organisation und achtet darauf, dass sich zu Beginn der Treffen die Teilnehmer kennen lernen können. Dies ist besonders wichtig, wenn das Netzwerk im Aufbau ist und neue Mitglieder hinzukommen. Dann wird das Programm vorgestellt bzw. zu bearbeitende Themen gesammelt. Hier hat sich die Open Space Methode oder die Kollegiale Fallberatung bewährt. Der Facilitator gibt danach eine Methode vor und achtet in Abstimmung mit der Gruppe auf die Zeiteinhaltung. Während der Gruppenarbeiten visualisiert er mit oder überträgt diese Aufgabe an die Gruppe. Die Ergebnisse der Kleingruppen müssen von den Kleingruppen im Plenum präsentiert werden. Bei Diskussionen achtet er darauf, dass alle Mitglieder sich beteiligen können. Er beobachtet den gruppenspezifischen Prozess und regt die Gruppe zur Reflexion über Methode, Inhalt und Prozess an. Zum Ende der Veranstaltung wird ein Termin für das nächste Treffen gesucht und zu behandelnde Themen gesammelt. Schön ist es, wenn sich ein Teilnehmer als Inputgeber zur Verfügung stellt und einen kleinen Beitrag ausarbeitet. Diese Beiträge können auch nur Aufhänger für eine anschließende Gruppenarbeit sein. Nach der Veranstaltung kümmert sich der Facilitator oder ein Teilnehmer um die Dokumentation und mailt die Ergebnisse an die restlichen Teilnehmer. Der Unterschied zum Moderator besteht darin, dass er sich an den Diskussionen inhaltlich nicht beteiligt. Die Teilnehmer moderieren sich selbst und brauchen nur jemanden, der Ihnen einen Lernraum, Materialien und Methoden zur Verfügung stellt und auf die Zeiteinhaltung achtet. Ich habe den Eindruck, dass in diesen Wissensnetzwerken freiwilliges und selbstgesteuertes Lernen stattfindet.

Jedoch sind die Möglichkeiten dieser Netzwerke bei weitem nicht ausgeschöpft. Alle o.g. Netzwerke haben keine eigene Community Plattform, was ich auch sehr vermisse. Die Kommunikation erfolgt über eine Newsgroup oder die E-Mail- Adresse. Die Kommunikation zwischen den persönlichen Treffen ist daher ziemlich sparsam. Meine Erfahrungen aus den Online- Studienabschnitten haben mir gezeigt, dass eine Lernplattform und ein bestimmter Lernauftrag die Teilnehmer aktiviert und durch die rege Diskussion über das Thema ein tieferes Eindringen in die Materie möglich ist.

Weshalb nehme ich an diesen Netzwerken teil? Die Teilnahme ist immer freiwillig und das Thema hat mich persönlich interessiert. Gerade im Netzwerk der Großgruppenmoderatoren war es für mich besonders motivierend, dass mit der Teilnahme am Netzwerk eine Ausbildung zum Großgruppenmoderator verbunden war, und dadurch eine starke Identität mit den Personen, ihren Werten und dem Thema verbunden ist. Außerdem konnte ich mich auf diese Weise weiterentwickeln und ein Zertifikat zum Großgruppenmoderator erwerben. Ein Teil der Ausbildung beruht auf der Möglichkeit eigene Erfahrungen zu machen, z.B. in der Konzeption und Durchführung einer eigenen Großgruppenveranstaltung und der anschließenden Präsentation der Veranstaltung vor den Netzwerkteilnehmern. Gerade die Aufgaben und die Haltung eines Facilitators habe ich in dieser Ausbildung gelernt und erfahren können. Die Netzwerkteilnehmer bilden sich auch selbst weiter. Indem Sie an anderen Newsgroup, wie z.B. der Newsgroup „Schneller Wandel“ teilnehmen, oder bei Veranstaltungen hospitieren. Per Mail können sich die Netzwerkteilnehmer gegenseitig unterstützen, wobei hier natürlich Eigeninitiative gefragt ist. Die einzelnen Projekte der Netzwerkteilnehmer werden in einem Reader zusammengestellt und stehen danach allen Teilnehmern zur Verfügung. Auf diese Weise entsteht eine große Datensammlung zum Thema Großgruppenmoderation, wobei die Gesichter der Moderatoren allen bekannt sind und es ein leichtes ist, sich

dass nötige implizite Erfahrungswissen, zu den einzelnen Veranstaltungen zu besorgen.

Mit der Teilnahme am PE- Netzwerk sind neben dem Wissensaustausch natürlich auch geschäftliche Interessen verbunden. Die Personalentwickler sind potenzielle Kunden. Persönliche Beziehungen zu diesen Teilnehmern sind von Vorteil, wenn es um spätere Aufträge geht.

Praktische Beispiele für Wissensnetzwerke in der privaten Wirtschaft gibt es zu genüge. Bei Microsoft wurden sogenannten Learning Networks eingerichtet, in denen sich Mitarbeiter untereinander austauschen und weiterbilden. Dabei wird jedem Mitarbeiter eine Aufgabe gestellt, die für die aktuellen Fähigkeiten eine Nummer zu groß ist. Deshalb muss er zur Bewältigung dieser Aufgabe sich Wissen aneignen und zwar durch Wissensaustausch. National oder international treffen sich regelmäßig Gruppen, um sich bei der Lösung zu unterstützen. Unterstützung durch die Personalentwicklung erhalten die Gruppen lediglich bei einer Kick-off Veranstaltung. Danach organisieren sich die Gruppen völlig selbständig. (Scholl, 2002, S.8)

Bei der Siemens AG geht man sogar noch einen Schritt weiter und sprengt bei der Einrichtung von Knowledge Communities schon Unternehmensgrenzen, um den persönlichen und virtuellen Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmen zu fördern. Ziel dieser Community ist es, einen unternehmens- und branchenübergreifenden Austausch zum Thema Wissensmanagement zu erreichen. Mit der Motivation, voneinander zu lernen und gemeinsam von Erfahrungen zu profitieren, konnten schnell Unternehmen wie Bosch, Deutsche Bank oder Daimler Benz als Teilnehmer gewonnen werden. (Frost & Sydow, 2002, S. 28 – 29)

Bei der Deutschen Lufthansa AG soll der Einsatz einer Lernplattform,

dem sog. Learn Way, innovatives, zeitgemäßes und vernetztes Lernen den Mitarbeitern ermöglichen. Über Chat und E-Mail können sich dabei die Lernenden austauschen. Im nächsten Schritt soll der Learn Way im Rahmen des eHR zum kompletten Bildungsportal ausgebaut werden. Künftig sollen auch die Mitarbeiter anderer Unternehmen von den standardisierten Angeboten profitieren können. Die Bildungsstrategie bei Lufthansa unterstützt dieses Ziel mit dem Motto: „Lernen von und mit anderen – wo immer es geht.“ (Gestmann, 2002, S. 741)

## **6 Ausblick/ Szenario:**

### **Welche Bedeutung haben Wissensnetzwerke im Jahre 2010?**

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt ein Leitprojekt „Service- Netzwerke für Aus- und Weiterbildungsprozesse“ kurz „Seneka“. Ziel dieses Projektes ist es, weltweit verfügbare Informationen und Wissen gezielt für die Entwicklung von innovativen Produkte und Dienstleistungen einsetzen zu können. Dies gilt sowohl für diejenigen, die Informationen und Wissen anbieten, als auch für diejenigen, die Informationen und Wissen vermitteln und / oder anwenden möchten. Hierfür werden Netzwerke aus Informations- und Wissensdienstleistern, aus Bildungsmanagern und Anwendern gebildet. (Oertel, 2000, S. 56)

Seneka hat ein Szenario über die Nutzung von Wissen in einem produzierenden Unternehmen im Jahr 2010 entworfen. Ich habe die Punkte herausgefiltert, die die Arbeiten in betrieblichen und überbetrieblichen Wissensnetzwerken ansprechen.

Das positive Trendszenario stellt die tägliche Arbeit der Frau Sorgfalt (Mitarbeiterin aus dem Bereich der Arbeitsvorbereitung) in einem Unternehmen des Konzerns „Grande“ vor. Die Arbeitsvorbereitung kümmert sich um die gezielte Filterung von Informationen für den eigenen Standort. Hierzu gibt es technische Filtermechanismen für eine opti-

mierte Internetnutzung, darüber hinaus ist Frau Sorgfalt Mitglied in zahlreichen Expertendatenbanken und Kooperationsnetzwerken. Täglich werden die wichtigsten Daten und Prozesse, die den Konzern betreffen zusammengestellt. Frau Sorgfalt ist Mitglied in einer community of practice, die sich mit der Frage des standortübergreifenden Wissensmanagements beschäftigt. Bei Bedarf kann sie über die Abteilung Personalentwicklung Trainings- oder Lernmodule anfordern, die eine standortübergreifende Zusammenarbeit unterstützen. Die Angebotspalette reicht von Job- Rotation zwischen internationalen Standorten, Lernmodulen, die in den Arbeitsprozess integriert werden, bis hin zu Lernmodulen für virtuelle Arbeitsumgebungen in einem globalen Netzwerk. Als Expertin für Zerspanung ist Frau Sorgfalt Mitglied in einem virtuellen Team (u.a. mit Kunden und Lieferanten), in dem sie mit Kollegen an technologischen Weiterentwicklungen und alternativen Lösungswegen für Zerspanung arbeitet. Zur Entwicklung innovativer Produktionsprozesse bilden alle Arbeitsvorbereitungsingenieure des Unternehmens das standortübergreifende Arbeitsvorbereitungsteam. Neben der Weiterentwicklung der eingesetzten Produktionstechnologien hat das Team die Aufgabe, weltweite Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu innovativen Werkstoff- und Prozesstechnologien zu verfolgen und auf sinnvolle Einsatzmöglichkeiten hin zu überprüfen. (Szenario: [www.seneka.de](http://www.seneka.de))

In einer Studie von Siemens Business Services (SBS) wurden 300 Unternehmen zum Thema „Wissen und Lernen 2010“ interviewt. Das Thema Wissensnetzwerke war hier leider kein Thema. Die meisten Unternehmen beschäftigen sich momentan mit dem Thema „Globalisierung“. Für die länderübergreifende Vernetzung wird nach Lösungen gesucht. Eine Möglichkeit ist nach Ansicht der Unternehmen der Aufbau von Corporate Universities. Es besteht die Hoffnung, dass die Corporate University die Voraussetzung für die erforderliche Durchlässigkeit der Ebenen und den Wissenstransfer zwischen den Individuen im Unternehmen schaffen. Von reinen E- Learningprogrammen neh-

men die meisten Unternehmen auch aus diesem Grunde Abstand. (Littker, 2002, S. 2)

Die Hoffnung, die mit der Corporate University verbunden ist, sehe ich durch internationale Wissensnetzwerke besser erfüllt. Angesichts der Tatsache, dass es zusehends das Problem der Mitarbeiter wird, an das immer komplexer werdende Wissen zu kommen, halte ich es für absolut notwendig, Vernetzungen im Unternehmen zu beschleunigen. Wissensnetzwerke werden im Laufe der Zeit zu Beziehungsnetzwerken und können durch Lernprojekte im Sinne des Unternehmens zusätzlichen Erfolg bringen. Dies wurde z.B. bei der Fusion von Linde Gas AG mit dem schwedischen Gaskonzern AGA unter Beweis gestellt. Die Nachwuchsführungskräfte beider Unternehmen wurden zu einem Junior-Circle zusammengefasst und erhielten die Aufgabe gemeinsam Fusionsprojekte zu suchen und umzusetzen. Ziel der Praxisprojekte war es die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zum Problemlösen zu trainieren. Die Junior-Circle spielten bei der erfolgreichen Gestaltung des Merger-Prozesses eine wichtige Rolle. Die Nachwuchsführungskräfte haben sich schnell persönlich kennen gelernt und ein konzernübergreifendes Netzwerk gebildet, das nachhaltig die Zusammenarbeit im Alltag erleichtert. (Hartmann, 2001, S. 24 – 27)

## **7 Fazit:**

### **Welche Rolle übernimmt die Personalentwicklung in der Zukunft beim Aufbau von Wissensnetzwerken?**

Heute gibt es in der betrieblichen Personalentwicklung meist noch einen Bereich der Aus- und Weiterbildung heißt. In Zukunft wird dieser Bereich von externen Spezialisten übernommen werden. Standardtrainings und Schulungen von der Stange verlieren ihre Bedeutung. (Littger, 2002, S. 1-3). Die neuen Aufgabenfelder der Personalentwicklung werden daher meines Erachtens in den Bereichen Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Coaching, Teletutorin, Online-Coaching

und Prozessbegleitung zu suchen sein. Die Aufgabe der Personalentwicklung wird es sein, Mitarbeitern die Vernetzung zu ermöglichen, damit sie Beziehungen knüpfen und sich selbst weiterentwickeln können. Die große Herausforderung für die Personalentwicklung ist es daher, die guten Ansätze im e-Learning für die Wissensnetzwerke nutzbar zu machen, d.h. interaktive und kollaborative Technologien zur Verfügung zu stellen und Lernarrangements, im Sinne von selbstgesteuertem Lernen (Arnold, 2000, S.104) zu entwickeln.

Stellt sich die Frage, was kann die Personalentwicklung tun, damit Wissensnetzwerke selbständig laufen. Der doppelte Wunsch nach Selbst- und Fremdsteuerung ist eine große Herausforderung für die Initiierung von Wissensnetzwerken.

Meine Thesen hierzu sind:

- Das Lernen in Wissensnetzwerken muss zur **Unternehmenskultur** des Unternehmens passen. Die Wissensnetzwerke brauchen eine strategische Ausrichtung auf die **Unternehmensziele**.
- Die Teilnahme an Wissensnetzwerken ist **freiwillig**. Alle Interessierten werden berücksichtigt.
- Das Netzwerk braucht eine genaue **Zielsetzung** (z.B. ein Lernprojekt) und Terminvorgaben. Die Lernenden haben dadurch die nötige Orientierung.
- Das Netzwerk braucht die Möglichkeit in einer Kick-off Veranstaltung sich kennen zu lernen und **Vertrauen** in die Kompetenzen der Mitglieder des Netzwerkes zu bekommen.
- Das Netzwerk erhält einen **Facilitator**, der den Lernprozess begleitet und Lernmethoden vermittelt, wie beispielsweise die Methode

Open- Space oder die Kollegiale Beratung. Das Netzwerk entscheidet selbst, wann der Facilitator nicht mehr benötigt wird. Wenn es zu einem Team zusammen gewachsen ist, hat sich meist ein eigener Moderator gefunden.

- ❑ Das Netzwerk bekommt die Ressourcen für ihren Lernauftrag, z.B. **Zeitansätze, Lern- und Kommunikationsplattformen, Lernräume (real und/oder virtuell).**

Alle weiteren Schritte werden im Zuge der Selbststeuerung vom Wissensnetzwerk selbst organisiert. Das Netzwerk entscheidet z.B. selbstständig, welche Schulungen es benötigt, um effektiver arbeiten zu können. Die Personalentwicklung braucht eine große Portion Vertrauen und Gelassenheit und steht dem Netzwerk als Troubleshooter und Prozessbegleiter bei Bedarf zur Verfügung.

„Wissen teilen heißt Wissen multiplizieren“ (Probst, 2001, S. 20), damit dies Wirklichkeit werden kann, muss die Unternehmenskultur angepasst werden. Die Einstellung ‚Wissen ist Macht‘ muss sich wandeln. Peter Schütz (2001) zitiert hierzu Richard McDermott folgendermaßen: „Es ist nicht das Wissen, dass dir Macht verleiht, sondern es ist das, was du von deinem Wissen teilst, das dir Macht verleiht.“ Diese Einstellung setzt voraus, dass hierarchienabhängig nicht der Stärkere, sondern der Bessere auf einem bestimmten Gebiet Gehör findet. Die Unternehmensleitung muss Vertrauen in die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter haben und die nötigen Spielräume für Gestaltungs- und Lernprozesse ermöglichen. Bei Fehlern darf nicht der Schuldige, sondern stattdessen muss die Lernchance gesucht werden. Es kommt darauf an, dass die Führungsspitze diese Risikobereitschaft zeigt, damit Wissen und Innovationen entstehen können.

Wissensnetzwerke funktionieren, wenn die Zusammenarbeit auf Vertrauen beruht. Reinhard Sprenger (2002) bringt dies in seinem Buch

„Vertrauen führt“ auf den einfachen Nenner: „Beim Thema ‚Wissen und Unternehmertum‘ zeigt sich besonders deutlich, dass sich die klassischen Steuerungsmittel ‚Macht‘ und ‚Geld‘ als zu schwach erweisen, um das Handeln der Menschen zu koordinieren. Es kommt hier nahezu ausschließlich auf das horizontale Vertrauen der Mitarbeiter untereinander sowie auf das vertikale Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern an. Ohne horizontales Vertrauen kein Wissenstransfer. Ohne vertikales Vertrauen keine Risikobereitschaft.“

Wissensnetzwerke sind für mich ein Instrument auf dem Weg zur lernenden Organisation. Meine Erfahrung hat mir gezeigt, dass in solchen Netzwerken Wissen nicht nur verteilt wird, sondern neues Wissen entsteht. Der Aufbau von Wissensnetzwerken ist daher für das Unternehmen, sowie für den Teilnehmer lohnend. Die Herausforderungen unserer heutigen Zeit können nur mit solchen Win- Win- Strategien gelöst werden.

## Literaturverzeichnis

- Arnold, R.* (2000). Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen.  
Köln: Dt. Wirtschaftsdienst, S. 95 – 104.
- Bendel, O.* (2002). Lernportale. Mehr als ein beliebiger Gebrauchsartikel. Management & Training, Sonderheft E-Learning. 2002(11), S. 26 – 29.
- Bohlen, P. & Hilker, C.* (2002). Netzwerk für berufstätige Frauen. Management & Training, 2002(10), S. 50 – 51.
- Davenport, T. & Prusak, L. H.* (1998). Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß ... Das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Landsberg: Moderne Industrie, S. 27 – 32.
- Degen, M. & Pabel, F.R.* (2001). Lebendiges Wissensmanagement – vernetztes Denken in einer sich ändernden Geschäftswelt. Wissensmanagement, 2001(5), S. 44 – 46.
- Englert, S.* (2001). Der Kampf um Ressource Vier. Interview mit Christoph Soukup.  
[http://www.changex.de/d\\_a00377.html](http://www.changex.de/d_a00377.html)
- Frost, B. & Holzwarth, C.* (2001). Motivation in Communities of Practive. New Management 2001(10), S. 53 – 59.
- Gebert, D.* (1992). Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, Sp. 1112.
- Gestmann, M.* (2002). Virtuelle Weiterbildung bei der Lufthansa AG. Personal, 2002(01), S. 738 – 741.
- Grässle, A. A.* (1999). "Von der lernenden Organisation über Netzwerke zur ‚Corporate Community“". In: Pappmehl, A. & Siewers, R. (Hg.) (1999): Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert. Wien: Ueberreuter, S. 60.
- Gulumjan, R. & Mayer, M.* (2001). Wissensnetzwerke, flache Hierarchien und virtuelle Teams: Neue Herausforderungen für die Mitarbeiterführung. Wissensmanagement, 2001(4), S. 41 – 44.
- Hartmann, K.* (2001). Förderkreis gestaltet Fusionsprojekt. Management & Training, 2001(2), S. 24 – 27.
- Heckhausen, H.* (1989). Motivation und Handeln. Heidelberg: Sprenger, S. 133.

- Königswieser, R.* (2000). Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Design, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen. Stuttgart, S. 43.
- Littker, H.* (2002). Personalentwicklung ist Chefsache. „Wissen und Lernen 2010“ Studie von SBS  
[http://www.changex.de/d\\_a00488.html](http://www.changex.de/d_a00488.html)
- Littker, H.* (2002). Wissensmanagement = Enteignung von Experten. Interview mit Prof. Lutz von Rosenstiel.  
[http://www.changex.de/d\\_a00450.html](http://www.changex.de/d_a00450.html)
- Mergel, I. & Reimann, M.* (2000). Anreizsysteme für Wissensmanagement in Unternehmensberatungen. Wissensmanagement, 2000(4), S. 15 – 19.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.* (1997). Die Organisation des Wissens. Frankfurt: Campus Verlag, S. 8 – 19.
- North, Prof. Dr. K. & Varlese, N.* (2001). Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung. Wissensmanagement, 2001(1), S. 43 – 46.
- North, Prof. Dr. K. & Romhardt, Dr. K. & Probst, Prof. Dr. G.* (2000). Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements - <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/wissensgemeinschaften.pdf>
- Probst, G.* (2001). Wissen teilen heißt Wissen multiplizieren Mitbestimmung. 2001(8), S. 20 – 23.
- Seufert, A. & Seufert, S.* (1998). Wissensgenerierung und -transfer in Knowledge Networks; io management; 1998(10), S. 76 – 84.
- Scholl, J.* (2002). Wertschöpfungsfaktor Personalentwicklung. Management & Training, 2002(5), S. 8.
- Schütt, P.* (2000). Wissensmanagement. Niederhausen: Falken Verlag, S. 116 – 163.
- Schütz, P.* (2001). Knowledge Networking – Wie Top-Unternehmen ihre Wissensträger vernetzen  
[www.fbw.fh-hildesheim.de/main/profs/schuetz/downloads/publikationen/knowledge-networking.pdf](http://www.fbw.fh-hildesheim.de/main/profs/schuetz/downloads/publikationen/knowledge-networking.pdf)
- Sprenger, R. K.* (2002). Vertrauen führt. Frankfurt: Campus Verlag, S. 40.
- Sundermann, T. & Kannenberg, D.* (2002). Mythos Selbststeuerung.

Management & Training, 2002 (7), S. 24 – 27.

*Trojan, J. & Döring-Katerkamp, U.* (2002). Mehr Ernsthaftigkeit anstatt Sonderstatus. Wissensmanagement. 2002(1), S. 50 – 52.

*Weber, S.* (2002). Vernetzungsprozesse gestalten. Wiesbaden: Gabler, S. 17 – 32.

*Wiswede, G.* (1981). Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart, Sp. 226 – 231.

*Walther-Klaus, E.* (2001). Internationale Zusammenarbeit in virtuellen Arbeitsräumen, Wissensmanagement, 2001(6), S. 30.

*Zucker, B. & Schmitz, C.* (2000). Wissen gewinnt: Innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement, Berlin: Metropolitan-Verlag, S. 165.

### **Interessante Links zum Thema Wissensnetzwerke**

[www.cck.uni-kl/wmk](http://www.cck.uni-kl/wmk)

[www.community-of-knowledge.de](http://www.community-of-knowledge.de)

[www.femity.net](http://www.femity.net)

[www.iw-klug.de](http://www.iw-klug.de)

[www.knowledgemarkt.de](http://www.knowledgemarkt.de)

[www.people-value.de/communities.htm](http://www.people-value.de/communities.htm)

[www.seneka.de](http://www.seneka.de)

[www.symposium.de/wissen](http://www.symposium.de/wissen)

[www.wer-weiss-was.de](http://www.wer-weiss-was.de)

[www.wissensmanagement.net](http://www.wissensmanagement.net)

### **Interessante Diplomarbeit zum Thema Wissensnetzwerke**

Wesoly, M. (2001), Kriterien für den Einsatz von Wissensmanagementinitiativen zur Bildung und Steuerung intraorganisationaler Netzwerke. Technische Universität Berlin.

[www.wesoly.de/Deutsch/Files/Wissensnetzwerke.pdf](http://www.wesoly.de/Deutsch/Files/Wissensnetzwerke.pdf)