

Wissens- Management

MODELLVERSUCHSREIHE

Wissensmanagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

In der wissensbasierten Arbeitswelt bilden kontinuierlich angelegte und intern rückgekoppelte Lern- und Dialogprozesse die Voraussetzung dafür, dass individuelles Wissen und kollektive Expertise neues Wissen hervorbringen und die gemeinsame Handlungsbasis stärken. Um komplexe Aufgaben zu lösen, müssen implizite Fähigkeiten, verborgene informell erworbene Erfahrungen und explizite Wissensbestände systematisch zusammengeführt werden. Vernetzt und kombiniert werden ferner interner und externer Sachverstand. Dies schließt auch die Nutzung weltweit zugänglicher Informationsquellen ein. Ziel ist es nicht nur, vorhandenes Wissen zu teilen, es transparent und organisationsweit verfügbar zu machen, sondern auch Probleme zu analysieren und daraus neues Handlungswissen zu generieren.

Aufbauend auf die Modellversuchsreihe „Berufsbildung in lernenden Organisationen“, fördert und betreut das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung zwölf Modellvorhaben, in deren Mittelpunkt die Ausgestaltung, die Implementation und der Transfer arbeitsintegrierten Wissensmanagements stehen. Besonderes Augenmerk kommt dabei der Umsetzung von tragfähigen Strategien in kleinen und mittleren Betrieben (KMU) zu.

Entwickelt und erprobt werden Ansätze des individuellen und interpersonellen sowie des betrieblichen und betriebsübergreifenden Wissensmanagements.

Im Brennpunkt des Interesses stehen dabei:

- die Klärung des Wissensbegriffs und Erweiterung um das implizite Wissen,
- die Analyse förderlicher Bedingungen und erfolgskritischer Faktoren einer generations-, berufs- und hierarchieübergreifenden Wissenskommunikation und Wissensteilung in Gruppen,
- die Erschließung von Lernpotentialen auf allen Ebenen einer Organisation zur Bewältigung komplexer Aufgaben, insbesondere die Verbesserung von Schnittstellenfunktionen,

- die Frage nach der Motivation und Wissensbewertung, was Menschen und Organisationen dazu bewegt, das Wissen anderer anzunehmen und nutzbringend anzuwenden,
- die Weiterentwicklung des geteilten Wissens beziehungsweise die Generierung von neuem Wissen,
- die Zusammenführung verschiedener Wissensgebiete,
- geeignete Methoden, Instrumente und „Spielregeln“ des Wissensmanagements,
- die Konsequenzen für die Qualifizierung des Ausbildungspersonals
- die Vermittlung und Aneignung dafür erforderlicher Medienkompetenzen,
- die Frage der Bilanzierung und Evaluation von Prozessen des Wissensmanagements

Der Förderschwerpunkt „Wissensmanagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung wird im Bundesinstitut für Berufsbildung betreut und koordiniert.

Koordination im BIBB:



Dr. Dorothea Schemme
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin



Heinz Holz,
Leiter des Arbeitsbereichs
Modellversuche

Interne Unternehmenskommunikation als Element des Lernenden Unternehmens (MIUK)

Hintergrund: Kommunikationsmuster in Verbindung mit der spezifischen Unternehmenskultur bestimmen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Eine optimale interne Kommunikation erfüllt die Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erhöht die Identifikation und Motivation mit dem Unternehmen.

Die zunehmende Globalisierung stellt eine ständig wachsende Herausforderung dar, die großen Einfluss auf die interne Unternehmenskommunikation nimmt. Bei Unternehmen mit unterschiedlichen soziokulturellen und unternehmensspezifischen Kommunikationsstrukturen ist ein Prozess der erfolgreichen Integration zu implementieren. Wesentliche Defizite sollen mit Hilfe verbesserter interner Kommunikation abgestellt werden. Anliegen des Modellversuchs ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Qualifikationsmodule zu befähigen, Kommunikationsabläufe in Unternehmen effizient als gelebtes Element von Wissensmanagement im Rahmen von „Lernenden Unternehmen“ in Gang zu setzen und zu koordinieren. Modularisierung ist ein wirkungsvolles Instrument, um die Flexibilitätspotentiale des deutschen Berufsbildungssystems auszuschöpfen und qualitative Standards durchzusetzen.

Ziele: Der Modellversuch entwickelt Module als Bestandteile der Curricula beruflicher Erstausbildung und Fortbildung (Zusatzqualifikation Fachwirte und Fachkaufleute für Interne Kommunikation). Der Modellversuch soll sowohl das Lernen im Lernverbund als auch die Selbstqualifikation an verschiedenen Lernorten ermöglichen, was zu verbesserter Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität im Unternehmen führen kann.

Ergebnisse: Der Modellversuch wird ein Konzept zur Implementierung eines Curriculums der internen Kommunikation in Unternehmen verschiedener Betriebsgrößen der Bremer Region entwickeln. Darüber hinaus werden sowohl ein Konzept zur Einführung und Implementierung relevanter Gestaltung von Lern- und Arbeitsumgebungen als auch ein Konzept zum Einsatz von Information und Kommunikation im Unternehmen entwickelt. Qualifizierungsmodelle zur Aus- und Weiterbildung im Unternehmen runden den Modellversuch ab.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH
Karl-Heinz Menne, Projektleiter
Bertha-von-Suttner-Str. 17
28207 Bremen
Tel: 04 21 / 4 49 96 10
Fax: 04 21/4 49 96 51
k.menne@wisoak.de

Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. Dieter Leuthold, Prodekan, Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Bremen,
Werderstraße 73
28199 Bremen
Tel: 04 21 / 59 05 41 02
Fax: 04 21 / 59 05 48 19
leuthold@fbw.hs-bremen.de
Klaus Kron
Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen gGmbH
Bertha-von-Suttner-Str. 17
28207 Bremen
Tel: 04 21 / 4 49 96 10
Fax: 04 21 / 4 49 96 51
k.kron@wisoak.de

Fachliche Betreuung im BIBB:

Gisela Westhoff

Administrative Betreuung im BIBB:

Alexander Brandt

Informationen:

Infoblatt 1/2003
www.wisoak.de/projekte/unternehmenskommunikation

Förderkennzeichen: D2812.00

Dauerhaft integrierte lernende Organisation (DILO) als prozessorientiertes Qualifizierungsnetzwerk

Hintergrund: Viele Betriebe initiieren in den letzten Jahren verstärkt Veränderungsprozesse, die von der Belegschaft getragen werden müssen und somit deren Qualifikation und Qualifizierung ansprechen. Auch in den John Deere Werken Mannheim gab es vielfältige Projekte und Reorganisationsmaßnahmen, die den Standort sichern sollten. An vielen Stellen waren einzelne Akteure und Bereiche aktiv, deren Abstimmung aber eher gering war. Es mangelte an einem übergeordneten Ziel – oder besser Leitbild –, an dem sich sämtliche Aktionen orientierten. Dies entstand erst sukzessive im Prozess: Die lernende Organisation. Deshalb wurde ein alle Bereiche übergreifendes Projekt initiiert, das Modellcharakter auch für andere Betriebe haben soll.

Ziel des Modellvorhabens war die nachhaltige und wechselseitige Integration betrieblicher Arbeits-, Lern- und Veränderungsprozesse. Es sollten Konzepte entwickelt und systematisch erprobt werden, die lernortübergreifend zugleich individuelle, gruppenbezogene und organisationale Lernprozesse fördern und strategisch ausrichten. Dabei wurden vielfältige Qualifizierungsmaßnahmen mit Aspekten der Organisationsentwicklung nach dem Leitbild der Beteiligungsorientierung verknüpft. Schwerpunktthemen waren:

- Die Vernetzung unterschiedlicher Lernorte
- Die Integration kontinuierlicher Verbesserungsprozesse
- Die strukturelle Verankerung von Wissensaustausch und Wissensentwicklung
- Die Initiierung und Etablierung von arbeits- und organisationsbezogenen Reflexionsprozessen.

Ergebnisse: In dem Modellvorhaben wurden für jeden thematischen Teilbereich Instrumente entworfen und erprobt, bei gleichzeitiger Einführung neuer bzw. veränderter Prozesse. Dazu gehören u.a.: Die Verknüpfung und Integration der verschiedenen Lerninseln in einem Netzwerk, ein Traineeprogramm für Auszubildende, ein Schulungskonzept Prozessdenken, ein verbindlicher Prozess und ein Qualifizierungsmodul zur Integration neuer Mitarbeiter/innen sowie ein Seminar-konzept zur Wissensvermittlung. Für den Wissensaustausch in

der Organisation sind die PFLUG-Projekte ein wesentliches Element. Hier wurde ein intensives KVP von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionsbereiche und Hierarchieebenen („cross-functional teams“) mit einer direkten Umsetzungsphase verbunden. Das Team- und Gruppenaudit erzeugt durch Reflexion einen intensiven Austausch- und Entwicklungsprozess in den Gruppen. Der Wissenserhalt bei Arbeitsplatzveränderungen wurde ebenfalls in DILO systematisch aufgearbeitet. Die ausführliche Beschreibung der Ergebnisse ist im Internet unter <http://www.dilo-modellversuch.de> zu finden.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

John Deere Werke Mannheim
Organisationsentwicklung
Windeckstr. 90
68163 Mannheim

Ansprechpartner:

Dirk Müller
Tel: 06 21 / 8 29 14 20
Fax: 06 21 / 8 29 15 68
Email: MuellerDirk@JohnDeere.com
John Deere Werke Mannheim

Wissenschaftliche Begleitung:

Zentrum für Lern- und Wissensmanagement (ZLW) und
Lehrstuhl für Informatik im Maschinenbau (IMA) der
RWTH Aachen

Mensch, Arbeit & Technik (MA&T)
Sell und Partner GmbH
Dr. rer. nat. Helga Unger
Karl-Carstens Straße 1
52146 Würselen / Aachener Kreuz
Tel: 0 24 05 / 4 55 20,
Email: Helga.Unger@mat-gmbh.de

Fachliche Betreuung im BIBB:

Dr. Dorothea Schemme

Administrative Betreuung im BIBB:

Alexander Brandt

Informationen:

Infoblatt 1/2001, 2/2002, 3/2002, 4/2003
www.dilo-modellversuch.de

Förderkennzeichen: D2530.00

Bildungsconsulting in Kooperation mit Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen zur Förderung der Humanressourcen

■ **Hintergrund:** Kleine und mittlere Unternehmen verfügen im Gegensatz zu Großbetrieben nicht über eine systematische Personalentwicklung und Weiterbildung. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und ihre Flexibilitätspotentiale nutzen zu können, sind sie auf die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft ihrer Beschäftigten angewiesen. Für diese Betriebe ist es besonders wichtig, solche Formen des Lernens zu finden, die tatsächlich ihren Bedarf decken und im Unternehmen bzw. am Arbeitsplatz umsetzbar sind. Mit der Einbindung von Betriebsräten sollen auch die Mitarbeitervertreter/innen für Weiterbildungsfragen qualifiziert und sensibilisiert werden.

■ **Ziele** des Modellversuchs sind die Beratung und systematische Ermittlung des betriebsspezifischen Qualifikationsbedarfs von kleinen und mittleren Unternehmen, um darauf aufbauend maßgeschneiderte Lernarrangements zu erstellen. Mit Hilfe einer im Modellversuch entwickelten Qualifikationsbedarfsanalyse werden zum einen die innerbetrieblich vorhandenen Wissensressourcen erforscht und sichtbar gemacht und zum anderen die Lernbedarfe festgestellt. Im Anschluss daran werden unter Einbeziehung vorhandener betrieblicher Wissenskompetenzen passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen erarbeitet und in geeigneten, möglichst arbeitsplatznahen Lernformen umgesetzt. Die Qualifizierungsprozesse werden dabei so angelegt, dass sie der Verbesserung des Austausches von Erfahrungswissen in Kleinbetrieben dienen.

■ **Ergebnisse:** Im Rahmen des Modellversuchs wird ein Instrumentarium zur Ermittlung des betrieblichen Bildungsbedarfs in KMUs entwickelt und erprobt. Außerdem werden die Ergebnisse des betrieblichen Bildungsconsultings anhand von 40 Fallstudien veröffentlicht.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

Münchner Volkshochschule GmbH
Akademie für Erwachsenenbildung
Postfach 80 11 64
81611 München

Sybille Keicher – Projektleitung
Tel.: 0 89 / 27 37 34 44
Fax: 0 89 / 28 67 58 06
e-mail: sybille.keicher@mvhs.de
www. mvhs.de/quic

Wissenschaftliche Begleitung:

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und
Berufsentwicklung GbR

Dr. Michael Brater, Dipl.-Soz. Anna Maurus, Dipl.-Soz.
Bodenseestr. 5

81241 München

Tel.: 0 89 / 88 65 51

Fax: 0 89 / 83 487 30

e-mail: michael.brater@gab-muenchen.de

Kooperationspartner:

Dr. Anneliese Durst

Landeshauptstadt München

Referat für Arbeit und Wirtschaft FB III

Herzog-Heinrich-Str. 20

80336 München

Tel.: 0 89 / 23 32 76 52

Fachliche Betreuung im BIBB:

Heinz Holz

Administrative Betreuung im BIBB:

Alexander Brandt

Informationen:

Infoblatt 1/2001

Michal Brater/Peter Rudolf., Die Qualifikationsbedarfsanalyse als Instrument zur Erhöhung der Kundenorientierung von Weiterbildungsträgern., in BWP 4/2003

www.mvhs.de

Förderkennzeichen: D2603.00

„Arbeitsintegriertes Wissensmanagement und selbst organisiertes Lernen in Kleinunternehmen“

Hintergrund: Wissensmanagement ist ein viel diskutiertes Thema in der Managementliteratur. Die Modelle und Methoden, die zu Beginn der Projektlaufzeit bereits existierten, bezogen sich jedoch alle auf die Anwendung in Großbetrieben und Konzernen. An Handlungsanleitungen für kleine und mittelständische Unternehmen fehlte es jedoch. Daraus ergab sich das Forschungsinteresse, ob Wissensmanagement auch für Kleinunternehmen zu einem Wettbewerbsvorteil werden kann, und wenn ja, welche Methoden und Instrumente dabei zum Einsatz kommen können. Thüringen bot sich als Standort für ein solches Projekt insofern an, als dass hier die Wirtschaftsstruktur sehr stark geprägt ist von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Ziele: Zunächst wurden mehrere Betriebe der Zielgruppe (Kleinunternehmen mit 20-50 Beschäftigten) für das Thema sensibilisiert. Dabei argumentierten wir mit einem sehr offenen Wissensmanagementbegriff und erörterten gemeinsam mit Vertretern der Unternehmen vorhandene Problem- und Fragestellungen im Zusammenhang mit der Ressource Wissen. Ausgehend davon ergaben sich für jedes Unternehmen spezifische Projektansätze mit unterschiedlichen Zielstellungen.

Verallgemeinernd betrachtet ging es vor allem um ein verstärktes Problembewusstsein für den Umgang mit Wissen, die Verbesserung von Informations- und Wissensflüssen sowie der Dialogkultur auf struktureller und methodischer Ebene sowie die Stärkung der lern- und kommunikationsbezogenen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ergebnisse: Im Laufe des Projektes zeigte sich, dass sich schwerpunktmäßig drei Strategien benennen lassen, die für kleine Unternehmen von besonderer Relevanz sind: das kundenorientierte Wissensmanagement, die Nutzung von Erfahrungswissen und die Implementierung von Wissensmanagement im Zusammenhang mit der Bewältigung von Veränderungsprozessen. Eine ausführliche Dokumentation des Modellversuchs und seiner Ergebnisse ist in mehreren Broschüren der Reihe „Aus der Praxis – Für die Praxis“ des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft e.V. dargelegt. Die Pub-

likationen können beim Modellversuchsträger kostenlos bestellt werden.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.,
Außenstelle Eisenach
Margit Meifarth/ Antje Schmerbauch
Karlsplatz 20
99817 Eisenach
Telefon: 0 36 91 / 6 13 60
Telefax: 0 36 91 / 6 13 16
Email: info@eisenach.bwtw.de

Wissenschaftliche Begleitung:

ago GmbH München
Dr. Roland Hormel
Kistlerhofstr. 119
81379 München
Telefon: 0 89 / 51 39 90 36
Telefax: 0 89 / 51 39 91 09
Email: roland.hormel@ago-muenchen.de
<http://www.ago-muenchen.de>

Fachliche Betreuung im BIBB:

Dr. Dorothea Schemme

Administrative Betreuung im BIBB:

Christa Tengler

Informationen:

Infoblatt 1/2001, 2/2003

„Wissensmanagement für Kleinunternehmen“, Teil 1:
Einführung, Autorenteam, Erfurt, Dezember 2001
ISBN: 3-00-009095-9

„Wissensmanagement in Kleinunternehmen“, Teil 2:
Ansätze, Methoden und Instrumente, Bildungswerk der
Thüringer Wirtschaft e. V., Erfurt, Dezember 2002
ISBN: 3-00-010742-8

www.bwtw.de

Förderkennzeichen: D5815.00

Förderung von Medienkompetenz und Wissensmanagement in der Berufsausbildung in der Region Ostwestfalen-Lippe

Hintergrund: Ausgangspunkt des Modellversuches sind Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer, wie sie in Stichworten wie Strukturwandel, Globalisierung, Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilisierung, Standortbedingungen u.a. dargestellt werden. Die Veränderungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien, in Techniken und in Arbeitsorganisationen ergeben umfassende Konsequenzen für die Qualifikationsanforderungen an die Zielgruppen, insbesondere die der I & K-Berufe. Um ihre Wettbewerbsposition zu erhalten und zu verbessern, setzen Unternehmen auf eine umfassende Qualifizierung ihrer Mitarbeiter und die immer stärkere Nutzung der Informations- und Kommunikationstechniken, um Selbstlernprozesse und Gruppenlernprozesse zu stimulieren. Gefragt ist in diesem Zusammenhang ein systematisches Wissensmanagement, in dem Wissen entsteht und Erfahrungen ausgetauscht werden. Der Schwerpunkt des Modellversuchs liegt auf gezielter Einbringung von Wissensmanagement bereits in die Erstausbildung, auf eigenverantwortlichen Wissenstransfer der Auszubildenden, Aufbau eines personenbezogenen und EDV-gestützten Netzwerks, dem Transfer optimaler Methoden für den Erfahrungsaustausch und dem Aufbau spezieller Informationseinheiten. Die Anstrengungen des Modellversuchs sollen die bestehenden Defizite im Umgang mit neuen Medien und Wissensmanagement in der betrieblichen Erstausbildung möglichst zeitnah beseitigen.

Ziele: Der Modellversuch hat zum Ziel, die Medienkompetenz zum Wissensmanagement in der beruflichen Erstausbildung zu fördern, Synergien im Wissenstransfer von Herstellern, Anwendern und Lehrenden aufzuzeigen und gemeinsame Lernprozesse von Ausbildern, Lehrern und Auszubildenden zu fördern. Die Zielerreichung liegt in der Entwicklung von Qualifizierungskonzepten und Dienstleistungen sowie in der Einführung einer Lernplattform für Ausbilder, Lehrer und Auszubildende der Region Ostwestfalen-Lippe.

Ergebnisse: Im Modellversuch FAKT wird der Prozess Wissensmanagement durch eine regionale Lernplattform, wel-

che im Sinne von eService zu einem Informations-, Daten-, Projekt- und Wissensmanagementsystem ausgebaut wird, technisch unterstützt. Durch Dienstleistungen und Methodentrainings – in Form eines vierstufigen Workshopkonzeptes – wird die Bereitschaft der Mitarbeiter, andere an ihrem Wissen teilhaben zu lassen, bereits in der beruflichen Erstausbildung gefördert. U.a. werden Qualifizierungsmaßnahmen für Ausbilder und Lehrer konzipiert, welche die systematische und effektive Nutzung von Wissensmanagementelementen in der schulischen und betrieblichen Ausbildung – auch zum Zwecke der verbesserten Koordination der Dualpartner – aufzeigen. Darüber hinaus sind beispielhaft Module entwickelt worden, die sowohl dieser Zielsetzung (Medienkompetenz/Wissensmanagement) als auch den innovativen fachdidaktischen Ansprüchen (Verbindung von Fachsystematik und Arbeitsprozeßorientierung) gerecht werden; diese Module werden erprobt und evaluiert.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG

Phoenix Contact College

32825 Blomberg, Flachsmarktstr. 8

Projektleitung:

Hermann Trompeter

Leiter Phoenix Contact College

Tel.: 0 52 35 / 34 14 02

Fax: 0 52 35 / 34 20 84

htrompeter@phoenixcontact.com

Wissenschaftliche Begleitung:

Universität Karlsruhe (TU)

Prof. Dr. Antonius Lipsmeier

Leiter der Abteilung Berufspädagogik

76128 Karlsruhe, Kaiserstr. 12

Tel.: 07 21 / 6 08 36 90

Fax: 07 21 / 6 08 61 04

antonius.lipsmeier@geist-soz.uni-karlsruhe.de

Fachliche Betreuung im BIBB:

Heinz Holz

Informationen:

www.phoenixcontact.com

www.mv-fakt.de

Förderkennzeichen: D6115.00

„Denn sie wissen nicht was sie wissen“ – Wissensmanagement im Betrieb zur Aktivierung und Weitergabe von stillem Wissen

Hintergrund: Ausgehend von einem ganzheitlichen Wissensmanagement-Ansatz, der sowohl menschliche, als auch organisatorische und technische Aspekte berücksichtigt, wird im Modellversuch auf die einzelne Mitarbeiterin bzw. den einzelnen Mitarbeiter, d.h. den menschlichen Faktor fokussiert. Im Zentrum des Projekts stehen daher Maßnahmen zur Förderung des individuellen Wissensmanagements als Voraussetzung für lernende Organisationen und organisationales Wissensmanagement. Dazu wurde ein Modell entwickelt, das geeignet ist, individuelle Prozesse beim Management von Wissen abzubilden und für Qualifizierungsmaßnahmen transparent zu machen. Das Modell beschreibt Handlungsarten, die zu den Konzepten Planen, Arrangieren, Aneignen, Anwenden und Kontrollieren zusammengefasst sind.

- Ziele:**
1. Das betriebliche Bildungspersonal der Kooperationspartner soll im Rahmen von zu entwickelnden Qualifizierungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, ihre Kollegen/innen beim Erwerb und der Anwendung von Strategien des individuellen Wissensmanagements (Planen, Arrangieren, Aneignen, Anwenden und Kontrollieren) zu unterstützen. Der Schwerpunkt der Tätigkeit des betrieblichen Bildungspersonals liegt dabei auf der Funktion als Förderer, Organisator und Moderator von Lern- und Wissensaustauschprozessen.
 2. Gemeinsam mit dem betrieblichen Bildungspersonal soll ein Bündel aus qualifikatorischen und flankierenden Maßnahmen entwickelt werden, die die Implementierung und Verstetigung des individuellen und organisationalen Wissensmanagements im Unternehmen unterstützen.
 3. Die Mitarbeiter/innen der kooperierenden Unternehmen sollen, gemeinsam mit dem zuvor dazu qualifizierten betrieblichen Bildungspersonal, im Rahmen von Trainingsmaßnahmen mit Strategien und Techniken des individuellen Wissensmanagements vertraut gemacht werden. Ziel ist es, sie zu Multiplikatoren zu qualifizieren, um ihre Kollegen/innen beim Aneignen und Anwenden von Wissensmanagement-Strategien zu unterstützen.

Das Konzept ist modular aufgebaut, so dass die kooperierenden Unternehmen entsprechend ihren spezifischen Interessen bzw. betriebsspezifischen Belangen die für sie zutreffenden Themen auswählen und an den Ergebnissen partizipieren können.

Ergebnisse: Die auf der Basis des Modells entwickelten Qualifizierungsmaßnahmen werden in praxisorientierten Handbüchern dokumentiert. Das entwickelte Modell, das darauf basierende Qualifizierungskonzept sowie die Ergebnisse der Evaluation des Konzepts wurden zusammengefasst in:

Meyer, K., Stöckl, M. & Straka, G. A. (2003): Individuelles Wissensmanagement – Theorie und Praxis des PK3A-Modells, in: H. Strasser u. a. (Hrsg.): Qualität von Arbeit und Produkt in Unternehmen der Zukunft, Stuttgart: Ergonomia Verlag, 1034-1037.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

Universität Bremen
Institut Technik und Bildung
Prof. Dr. G. Straka

Wissenschaftliche Begleitung:

Universität Bremen
Institut für interdisziplinäre Altersforschung
Prof. Dr. G. Straka

Fachliche Betreuung im BIBB:

Heinz Holz

Administrative Betreuung im BIBB:

Alexander Brandt

Förderkennzeichen: D0891.00

Neue Strategien für das Lernen und Wissen in KMU – Referenzarbeitsaufgaben mit Lernaufgabensystemen für die Entwicklung neuer Kompetenzen im Betrieb

Hintergrund: Unter den Bedingungen der zunehmenden Globalisierung entwickeln Mitarbeiter neue Strategien des Wissenserwerbs, um angemessen handlungsfähig zu bleiben. Ergebnis der neuen Anforderungen in flexiblen Arbeitsprozessen ist, dass die Handlungen vielfältiger werden und sich schneller verändern.

Die Entstehungsverläufe von Erfahrungen sind zunehmend durch individuell-spezifische Handlungsmuster geprägt, die mehr von Strategien als einzelnen Handlungen oder Operationen genährt sind. Hier fehlt in den Betrieben der an den Arbeitshandlungen orientierte Wissensmanagementprozess, der die individuellen Entwicklungen unterstützt und zusätzlich das Wissen für andere Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter verfügbar macht. Ebenso fehlt es an Methoden, die einen Schritt weitergehen und mit systematischer Unterstützung die Herausbildung des impliziten Erfahrungswissens („stilles Wissen“) fördern. In diesem Modellversuch wird daher vor allem auch der Frage nachgegangen, wie mehrere Arbeitsaufgaben zu Referenzarbeitsaufgaben zusammengefasst werden können. Diese sollen aufgabenlogisch aufgearbeitet werden und tragen dann in Form handlungsorientierter und arbeitsplatznaher Lernaufgabensysteme zu einer weit reichenden Flexibilität in der betrieblichen Bildung speziell bei Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) bei.

Ziele: Im Modellversuch sollen Methoden, Konzepte und Strategien der betrieblichen Bildung auf der Basis weiter- bzw. neu zu entwickelnder Lernformen entwickelt und umgesetzt werden.

Ergebnisse: In drei Handlungsfeldern „Lehrende und lernende Experten“, „Lernaufgabensysteme für Referenzarbeitsaufgaben“ und „Strategien des Wissenserwerbs“ können praxismgerechte Antworten gefunden werden.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

Vorwerk Dichtungssysteme GmbH
Peter Flaschel (Projektleiter)

Eugen-Zipperle-Str. 12
74374 Zaberfeld
p.flaschel@vorwerk-vds.de

Sechs Anwenderbetriebe in der Region Heilbronn / Neckarsulm

Regionaler Beirat:

IG Metall, Verwaltungsstelle Heilbronn/Neckarsulm
Rudolf Luz (1. Bevollmächtigter)
Salinenstraße 9
74172 Heilbronn
rudolf.luz@igmetall.de

Südwestmetall, Verband der Metall- und Elektroindustrie
Baden-Württemberg e.V., Bezirksgruppe
Heilbronn/Region Franken
Rolf Blättner (Geschäftsführer)
Jägerhausstr. 68
74074 Heilbronn
blaettner@suedwestmetall.de

Wissenschaftliche Begleitung:

GALA e. V.
Nina Großmann, Tilmann Krogoll
Mühlstraße 18
70839 Gerlingen
Tel.: 07 13 56 / 4 87 57
Fax: 07 13 56 / 4 89 55
nina-grossmann@gala-gerlingen.de
gbb.krogoll@email.de

Fachliche Betreuung im BIBB:

Dr. Dorothea Schemme

Administrative Betreuung im BIBB:

Alexander Brandt

Förderkennzeichen: D2546.00

Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Integration geteilter Wissensbestände in inner- und zwischenbetrieblichen Netzwerken

Hintergrund: Zwei Entwicklungen greift der Modellversuch auf, die unmittelbar miteinander zusammenhängen. Die Grenzen zwischen ehemals mehr oder weniger strikt voneinander getrennten Funktionsbereichen innerhalb von Unternehmen oder zwischen Unternehmen werden zusehends aufgelöst und neue Formen der Zusammenarbeit entstehen. Auf der einen Seite rücken im Verlauf der Dezentralisierung die Produktionsabteilungen und die produktionsvorbereitenden sowie produktionsbegleitenden Funktionsbereiche näher zusammen. Auf der anderen Seite erhält die Beziehung zwischen Hersteller von Endprodukten (sog. Finalisten) und deren Zulieferern eine neue Qualität. Die Beschäftigten der früher als verlängerte Werkbänke bezeichnenden Zulieferer werden eingebunden in die neu entstehenden innerbetrieblichen Kooperations- und Kommunikationsnetzwerke.

Die Zusammenführung der über Jahre hinweg durch berufliche Sozialisation und durch die Unternehmenskulturen entstandenen Wissensinseln setzt die Erweiterung der fachlichen und sozialen Kompetenzen voraus. Eine der Besonderheiten der Netzwerke ist der Austausch des Wissens und das Schaffen von Gelegenheiten, reflexiv zu lernen und miteinander neue Erfahrungen zu machen. Dabei spielen neben einem ganzheitlichen Prozessverständnis auch die verborgenen Seiten des beruflichen Handelns eine Rolle.

Ziele des Modellversuchs: Berufliches Lernen muss diese Entwicklungen aufnehmen. Der Modellversuch will daher Erkenntnisse darüber gewinnen, wie die neuen bzw. andersartigen methodischen und sozialen Kompetenzen für das Lernen und Arbeiten in inner- und zwischenbetrieblichen Kooperationsnetzwerken aussehen. Im Mittelpunkt steht dabei auch die Frage der Gestaltung der sozialen Beziehungen bei der Reflexion des in der Vergangenheit entstandenen Wissens und der Entstehung gemeinsam getragenen Wissens.

Ergebnisse: Für die betriebliche Weiterbildung wird der Modellversuch ein Bildungs- und Lernkonzept mit Lernarrangements entwickeln und erproben, die die Trennung

von Facharbeiter- und Sachbearbeiterweiterbildung überwinden. Ein weiterer Kernbestandteil des Bildungs- und Lernkonzepts richtet sich auf die Gestaltung betriebsübergreifender Lernprozesse.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

EvoBus GmbH,
Center Montage Kombi- und Reisebusse
Kässbohrerstr. 13,
89077 Ulm

Projektleitung:
Wolfgang Hänle, Dipl. Ing. (FH),
Leiter Center Montage Kombi- und Reisebusse
Tel.: 07 31 / 1 81 53 25
Fax 07 31 / 1 81 53 79

Projektmitarbeiter:
Georg Steinmayer
Diana Dambacher, Dipl. Ing. (FH)
Tel.: 07 31 / 1 81 52 01
Fax 07 31 / 1 81 53 79

Wissenschaftliche Begleitung:

Hermann Novak, Dipl. Soz., Dipl. Soz. arb. (FH)
Projektbüro für innovative Berufsbildung
Personal- und Organisationsentwicklung
Osterholzstr. 64, 89522 Heidenheim
Tel.: 07 31 / 2 01 35
Fax 07 31 / 2 01 36

Fachliche Betreuung im BIBB:

Dr. Dorothea Schemme

Administrative Betreuung im BIBB:

Christa Tengler

Informationen:

Infoblatt 1/2002, 2/2003

Förderkennzeichen: D2539.00

FILIP – Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung

Hintergrund: Weiterbildung im Betrieb muss stärker auf den einzelnen Mitarbeiter, die Mitarbeiterin abgestimmt werden, denn angesichts der sich immer rascher wandelnden Qualifikationsanforderungen an den Arbeitsplätzen „passen“ die üblichen Standardseminare nur noch selten. Strategische Personalentwicklung hat daher die Aufgabe, zu erkennen, welche Qualifikationen jeweils gefordert sind und zu entscheiden, was und wie gelernt wird. Aber auch die Mitarbeiter selbst sind gefordert: Individuelle Qualifizierung wird zunehmend zur Sache jedes einzelnen.

Damit sind Betriebe jedoch nicht von der Sorge um die Weiterbildung ihrer Belegschaft bzw. einer systematischen Personalentwicklung entlastet. Vielmehr gilt es, den Mitarbeitern hierbei eine Orientierung zu geben, die individuellen Bildungsbemühungen zu fördern und mit den Zielen und Interessen des Betriebs in Einklang zu bringen.

Individualisierung bedeutet also nicht das Zurückfahren von Weiterbildungsbemühungen, sondern den verstärkten Aufbau von Betreuung- und Unterstützungsstrukturen, die ein bedarfsgerechtes und selbstständiges Lernen ermöglichen und koordinieren. Es geht dabei um Fragen wie: Was soll gelernt werden? Wie soll gelernt werden? Mit wem soll gelernt werden? Wann soll gelernt werden? Aber auch: Worin liegt der Nutzen des Lernens und des Gelernten für den Betrieb? Wie fügt sich individuelles Lernen der Mitarbeiter zu einem für den Betrieb sinnvollen Ganzen zusammen?

Beim Management dieses zunehmend differenzierteren und individuelleren, damit aber manchmal auch „unübersichtlicheren“ Lernens im Betrieb kann die Beratung und Unterstützung durch Bildungsdienstleister hilfreich sein.

Ziele: Im Modellversuch wird ein Beratungskonzept entwickelt und erprobt, das vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen Hilfestellung gibt bei der individuellen Gestaltung von Lernwegen und der strategischen Personalentwicklung.

Ergebnisse: Als Unterstützung bei der Auswahl individueller Lernwege wird ein Handbuch „Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“ erstellt, das vertiefende Texte, anwendungsreife Instrumente und Verfahren

sowie Anregungen zur Eigengestaltung von Materialien enthält. Ein begleitender Leitfaden zeigt in Praxisbeispielen Anwendungsmöglichkeiten auf.

Die eigens eingerichtete Internet-Plattform (www.firmennetz-weiterbildung.de) bietet weiterführendes Informationsmaterial zu Fragen der Aus- und Weiterbildung.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

(f-bb) gGmbH

Projektleitung: Dr. Barbara Mohr

Tel: 09 11 / 2 77 79 33

Fax: 09 11 / 2 77 79 50

eMail: mohr.barbara@f-bb.de

Wissenschaftliche Begleitung:

Institut für Sozialwissenschaftliche Beratung

ISOB GmbH

Ansprechpartner: Alexander Krauß

Tel: 094 07 / 95 94 03

Fax: 094 07 / 95 94 04

eMail: isob.krauss@t-online.de

Fachliche Betreuung im BIBB:

Dr. Dorothea Schemme

Administrative Betreuung im BIBB:

Alexander Brandt

Informationen:

www.fimennetz-weiterbildung.de

Förderkennzeichen: D2611.00

Erhöhung der Wertschöpfung in KMU durch effektives Wissensmanagement und Lernkulturwandel (WISENT)

Hintergrund: Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft wird auch für kleine und mittlere Unternehmen eine wirksamere Nutzung ihres organisationalen Wissens zum entscheidenden Faktor der Wertschöpfung und der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Doch gerade KMU stellen sich in ihrer Lernkultur bisher eher zögerlich auf die veränderten Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Arbeit ein. Ursachen dafür sind unter anderem die bisherige starke Fokussierung von Wissensmanagements und organisationalem Lernen auf die Bedürfnisse großer Unternehmen, aber auch Defizite im Management der KMU sowie in ihrer Unternehmens- und Lernkultur.

Ziele: Der Modellversuch zielt am Beispiel von sechs Modellbetrieben im IHK-Bezirk Frankfurt (Oder) auf die Generierung und den Transfer von best practices der Entwicklung und innovativen Nutzung von Wissen sowie einer dementsprechenden Lernkultur in KMU. Dabei stehen ausgehend von der Identifikation des in den Unternehmen vorhandenen Wissens in Gestalt der Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter die Entwicklung, Verteilung und Bewahrung von Wissen im Mittelpunkt des Interesses.

Ergebnisse: Im Modellversuch werden für KMU geeignete Methoden eines effektiven Wissensmanagement entwickelt. In den Modellbetrieben ermittelte best practices werden über Workshops in den Unternehmen und in der Region, über eine Internetplattform, über E-learning – Bausteine, ein Curriculum zum Wissensmanagement sowie über Handreichungen für Unternehmen zur Entwicklung ihrer Wissens- und Lernkultur transferiert.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

Industrie- und Handelskammer Frankfurt (Oder)
Puschkinstr. 12, 15236 Frankfurt

Projektkontakt:

Peter Wölffling, (Projektleiter)
Dr. Horst Miethe, (Projektbearbeiter)
Tel.: 03 35 / 5 62 12 00, Fax: 03 35 / 5 62 12 06
miethe@ffo-ihk24.de

Wissenschaftliche Begleitung:

Bildungsforschung und Qualifizierung mbH
Cevennenstr, 13, 13127 Berlin

Leitung:

Prof. Dr. Günter Albrecht, GEBIFO Berlin,
Peter Albrecht, GEBIFO Berlin,

Fachliche Betreuung im BIBB:

Heinz Holz

Administrative Betreuung im BIBB:

Christa Tengler

Informationen:

Infoblatt 1/2001, 2/2002, 3/2003
www.wisent.ffa-bildung.de

Förderkennzeichen: D5013.00

Dialog in der lernenden Organisation - Dialog als kernkompetenz zur Förderung organisationaler Lern- und Entwicklungsprozesse

Hintergrund: Im Mittelpunkt dieses Modellprojektes steht die Gestaltung kollektiver Denkprozesse in Organisationen und deren Wirkung auf das organisationale Handeln. Wir greifen dabei auf das MIT – Dialogkonzept („Massachusetts Institute of Technology“) und die Konzepte der lernenden Organisation zurück. „Wir“ bedeutet hier das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (BWHW), die mitwirkenden Wirtschafts- und Not-for-Profit-Unternehmen sowie die kooperierenden Beratungsorganisationen.

Ziele: Das Ziel des Modellprojektes ist es, gemeinsam mit Unternehmen, Beratern und Wissenschaftlern herauszuarbeiten:

- wie dialogorientierte Interaktion in Organisationen ausgebaut werden kann,
- wie Dialog und Wissensmanagement miteinander verbunden werden können und

- in welcher Form dialogorientierte Interaktion dazu beiträgt, Entscheidungs- und Geschäftsprozesse zu optimieren.

Ergebnisse: Im Rahmen von betrieblichen Entwicklungsprojekten, Führungskräfte trainings, Coachingprozessen und betriebsübergreifenden Workshops lernen die Führungskräfte und Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen die praxisorientierten Theoriemodelle, die Werkzeuge sowie die Philosophie der lernenden Organisation und des Dialogs kennen. Es ist ein kooperativer Lernprozess. In Verbindung mit der Umsetzung dieser Modelle im betrieblichen Alltag entwickeln wir die Methoden und Werkzeuge gemeinsam weiter.

Durchführungsträger und Durchführungsort:

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. in Kooperation mit Beratungsunternehmen aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung
 Projektleitung:
 Dr. Doris Lau-Villinger

Wissenschaftliche Begleitung:

Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V.
 Dr. Doris Lau-Villinger
 Emil-von-Behring-Str. 4
 60439 Frankfurt am Main
 Tel.: 0 69 / 95 80 82 70
 Fax: 0 69 / 95 80 82 59
 E-mail: lau.doris@bwhw.de

Fachliche Betreuung im BIBB:

Dr. Dorothea Schemme

Administrative Betreuung im BIBB:

Christa Tengler

Informationen:

Infoblatt 1/2002, 2/2002

Förderkennzeichen: D4029.00

Wissensmanagement für Berufsbildung in vernetzten Regionen

Hintergrund: Die Berufsausbildung hat sich in den kommenden Jahren mit zwei widersprüchlichen Trends auseinander zu setzen: Einerseits nimmt das berufsrelevante Wissen enorm zu. Die ständige Wissensexpansion kann in einer Regelausbildung von drei Jahren nicht mehr sinnvoll abgebildet werden. Andererseits nimmt auch die Halbwertszeit des berufsrelevanten Wissens ab, d. h. einmal erworbenes Wissen verliert relativ schnell an Bedeutung. Mit der steigenden Umschlaggeschwindigkeit von Wissen und zugleich der Expansion von Wissen fertig zu werden, entwickelt sich zu einer Schlüsselanforderung des modernen Berufslebens.

Veränderungsprozesse in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft haben auf bereits hohem Niveau eine noch zunehmende Tendenz der Beschleunigung. Die Berufsbildung ist damit in einen Wandel integriert, der sich durch eine erhöhte Dynamik und Ungewissheit auszeichnet.

Ziele: Regionale Vernetzungen von KMU, mit dem Ziel der Erhöhung von Flexibilität in der Berufsbildung ist hier eine Antwort auf die vielfältigen zukunftsgerichteten Anforderungen an das Personal von morgen. Wissensmanagement definiert sich als ein Instrumentarium für lernende Organisationen, die als Eigenschaften Flexibilität, Dezentralisierung, Prozessorientierung, Partizipation und Intelligenz nennen.

Der geplante Modellversuch macht es sich zur Aufgabe, diesen neuen Trend durch geeignete ausbildungsnahen Umsetzungsmodelle zu unterstützen, die vor allem auch für KMU's geeignet sind, die heute noch weitgehend von einer entwickelten Praxis des Wissensmanagements abgeschnitten sind, u.a. deswegen, weil Intranetlösungen für eine interne Wissensverwaltung für sie noch zu aufwendig sind. Deshalb wird in dem Projekt größten Wert auf eine regionale Netzwerklösung gelegt.

Hauptaufgabe des Modellversuchs und der PPS als Leitbetrieb wird es sein, durch Vernetzung und regionaler Zusammenarbeit ein gemeinsames Wissensmanagement für die Zwecke der Berufsbildung mit Ausbildungspartnern insbesondere KMU in der Region zu entwickeln und zu erpro-

ben und die dafür notwendige Infrastruktur aufzubauen. Diese Infrastruktur wird technische, organisatorische, kommunikative, kulturelle und fachliche Komponenten beinhalten. Im Ergebnis soll dadurch das in der Region tatsächlich vorhandene Wissen für die regionalen Berufsbildungsakteure optimal verfügbar und nutzbar gemacht werden.

Modellversuchsträger:

Personal, Produktions- und Servicegesellschaft mbH,
Bildung, Training und Beratung,
38223 Salzgitter

Projektleitung:

Dagmar Reulecke
Tel.: 0 53 41 / 21 28 36

Modellversuchsmitarbeiter:

Stefan Kunst
Robert Vukorepa
Frank Steege

Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. Dr. Horst Rademacher
TU-Braunschweig

Fachliche Betreuung im BiBB:

Heinz Holz

Administrative Betreuung im BiBB:

Alexander Brandt

Förderkennzeichen: D2042.00

Kooperationspartner:

Dr. Michael Ehrke
IGM-Vorstandsverwaltung

Weiterführende Literatur aus dem BIBB:

Dirk Müller, Helga Unger: Lernen durch Reflexion am Beispiel Teamaudit, Modellversuch: Dauerhaft integrierte lernende Organisation (DILO) der John Deere Werke Mannheim,

Dr. Doris Lau-Villinger: Dialog als Kernkompetenz zur Förderung kollektiver Intelligenz in organisationalen Lern- und Entwicklungsprozessen

Wolfgang Hänle, Hermann Novak: Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Integration geteilter Wissensbestände in inner- und zwischenbetrieblichen Netzwerken

alle Aufsätze in: Berufsbildung für eine globale Gesellschaft - Perspektiven im 21. Jahrhundert. Ergebnisse und Ausblicke (mit CD-ROM). Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses. Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bielefeld 2003, Beitrag auf CD-ROM

In Vorbereitung sind folgende Buchveröffentlichungen:

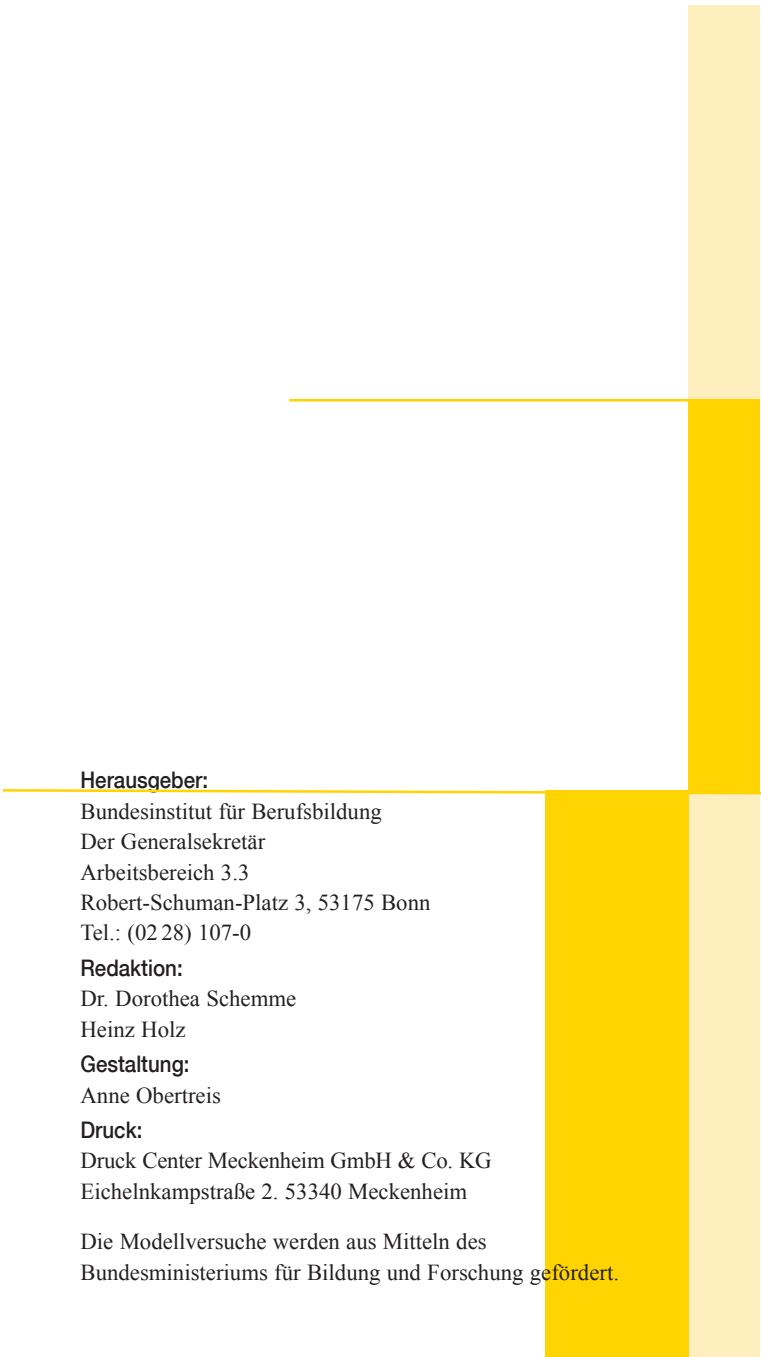
Strategien und Effekte des Transfers

Selbstreflexion und Selbstevaluierung (Dokumentation zweier Modellversuche)

Prozessorientierte Aus- und Weiterbildung

Wissenschaftliche Begleitung in Innovations- und Transferprozessen

Lern- und Arbeitsaufgaben



Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung
Der Generalsekretär
Arbeitsbereich 3.3
Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn
Tel.: (02 28) 107-0

Redaktion:

Dr. Dorothea Schemme
Heinz Holz

Gestaltung:

Anne Obertreis

Druck:

Druck Center Meckenheim GmbH & Co. KG
Eichelnkampstraße 2. 53340 Meckenheim

Die Modellversuche werden aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.