



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.



Fit für den Wissenswettbewerb

Vorgehensweisen und Fallbeispiele für die Praxis

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

November 2013

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis

Kaarsten/Fotolia (S. 4, li.), FotonEdhar/Fotolia (S. 4, re.), Vivian Seefeld/Fotolia (S. 11), IMPRO e. V. (S. 15, S. 19), pressmaster/Fotolia (S. 22), alphaspirt/Fotolia (S. 31, li.), Picture-Factory/Fotolia (S. 31, Mitte), Robert Kneschke/Fotolia (S. 31, re.), JcJg Photography/Fotolia (S. 42), contrastwerkstatt/Fotolia (S. 60, S. 69), ispstock/Fotolia (S. 75), Stauke/Fotolia (S. 79, li.), Kadmy/fotolia (S. 79, re.), Solveig Hausmann (S. 83), auremar/Fotolia (S. 88), DOC RABE Media/Fotolia (S. 95, li.), ehrenberg-bilder/Fotolia (S. 95, re.), Peter Feine (S. 102), Marek Schellenberg (S. 105), auremar/Fotolia (S. 108), Microsoft Cliparts und Web icons (S. 111–113), Amir Kaljickovic/Fotolia (S. 120, li.), .shock/Fotolia (S. 120, re.), Woodapple/Fotolia (S. 129, li.), contrastwerkstatt/Fotolia (S. 129, re.)

Autoren

Anett Rambau
Susann Mühlpfordt
Technische Universität Dresden
Fachrichtung Psychologie
Arbeitsgruppe Wissen-Denken-Handeln
01062 Dresden

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

Zentraler Bestellservice:

Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
1. Wodurch kann Wissensmanagement unterstützt werden?	4
1.1 Die Unternehmenskultur – ein ausschlaggebender Faktor für Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen des Wissensmanagements Harald Jürgens	4
1.2 Wie kann Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken erfolgreich organisiert werden? Peter Feine	11
2. Wissen identifizieren	21
2.1 Leitfaden „Wissensbilanz – Made in Germany“ Sven Wuscher & Ronald Orth	22
2.2 Ermittlung und Optimierung der Wissensweitergabe an Schnittstellen Anett Rambau	31
A2.2.1 Vorlage zur Auftragsdurchlauferfassung	38
A2.2.2 Fragen zum Informationsfluss	39
A2.2.3 Vorlage zur Veranschaulichung des Informationsflusses	41
2.3 Wie innovationsfähig ist mein Unternehmen? Anett Rambau	42
A2.3.1 EOI-Fragebogen mit Anleitung	50
A2.3.2 EOI-Auswertungsbögen und Profilblatt	55
3. Wissen erzeugen	59
3.1 Prozessunterstützung durch Aufgabenbezogenen Informationsaustausch Peggy Looks, Ariunaa Ishig & Susann Mühlpfordt	60
3.2 Die Fragengestützte Reflexionstechnik (FRT)© Constance Winkelmann	69
4. Wissen speichern	74
4.1 Toolbox zu Flexibilisierungsmaßnahmen Uwe Debitz, Ulrike Pietzyk & Susann Mühlpfordt	75
4.2 Sächsische Unternehmen entwickeln ihr Wissensmanagement Solveig Hausmann & Karl Walluszek	79

5. Wissen teilen	87
5.1 Die Weitergabe impliziten Wissens auch in kleinen und mittleren Unternehmen nicht dem Zufall überlassen Antje Proske, Gregor Damnik & Hermann Körndle	88
5.2 Wissensweitergabe sichern – wie Fertigungsbetriebe Nachwuchsproblemen begegnen können Marek Schellenberg	95
5.3 Aufgabenbezogener Wissenstransfer durch Tandem-Arbeit in KMU Dagmar Schulze & Andreas Schroth	108
A5.3.1 Wissensmatrix	115
A5.3.2 Tandem-Entwicklungsplan	117
6. Wissen nutzen	119
6.1 Fehlerwissen erfassen und nutzen Harald Jürgens & Marek Schellenberg	120
6.2 Projekterfahrungen sichern Stefan Voigt	129
Autoren	137
Danksagung	140



5.1 Die Weitergabe impliziten Wissens auch in kleinen und mittleren Unternehmen nicht dem Zufall überlassen

Antje Proske, Gregor Damnik & Hermann Körndle

Im folgenden Beitrag wird das ESF-Projekt aquwa vorgestellt, das an der Professur für die Psychologie des Lehrens und Lernens der TU Dresden erarbeitet wird. Gegenstand des Projekts ist die Entwicklung eines postgradualen Online-Bildungsangebots für Fachkräfte in kleinen und mittleren Unternehmen.

Hierbei werden Fachkräfte befähigt ein eigenes Konzept innerbetrieblicher Qualifikation zu entwerfen und durchzuführen. Dies ist nötig, da vor allem die geplante und arbeitsplatzintegrierte Weitergabe impliziten Wissens einen bedeutenden Faktor für den Unternehmenserfolg von KMU darstellen kann. In vier Modulen werden Themen wie Aufbereitung von Wissen, Wissenskommunikation und Moderations- und Feedbackmethoden bearbeitet. Im Beitrag wird beispielhaft gezeigt, wie die TeilnehmerInnen des Bildungsangebots neue Kompetenzen und Fertigkeiten bereits während der Kurszeit in den Arbeitskontext übertragen können.

Einleitung

Gut qualifizierte Fachkräfte stellen für kleinere und mittlere Unternehmen einen zunehmend an Bedeutung gewinnenden Faktor für Erfolg oder Misserfolg am Markt dar. Daraus leitet sich ab, dass eine individuell angepasste innerbetriebliche Qualifizierung in nahezu allen Firmen und Unternehmen einen immer größeren Stellenwert erlangt. Ziel solcher Qualifizierungsformen ist es, die betriebliche Handlungsfähigkeit zu sichern und ein flexibles Reagieren auf Marktänderungen zu ermöglichen. Dies setzt Lern- und Arbeitsformen voraus, die darauf ausgerichtet sind, nicht nur ausschließlich explizites Wissen (Fakten), sondern auch implizites Wissen (individuell durch Erfahrung angesammeltes Handlungswissen) weiter zu geben.

Betrachten wir einige Beispiele:

Situation 1

Berta B. muss überraschend eine Aufgabe übernehmen, weil der bisher zuständige Bearbeiter länger ausfallen wird. Um den Auftrag bzw. Kunden nicht zu verlieren, muss diese Aufgabe nahtlos und auf gleichem Niveau durch Berta B. weiter bearbeitet werden.

Situation 2

Der Handwerksmeister Gustav G. hat lebenslange Erfahrung in seinem Handwerk und möchte sich zur Ruhe setzen. Er beabsichtigt, später sein Geschäft seinem Gesellen Paul P. übergeben. Dazu muss er neben seinem handwerklichen Wissen und Können auch seine Erfahrungen als Unternehmer weitergeben.

Situation 3

Das Innovationszentrum „Immer einen Schritt voraus“ entwickelt und vertreibt die komplexe Technologie Progress 36. Um den bestehenden Wettbewerbsvorteil besser zu vermarkten, soll eine Kundenbroschüre entwickelt werden, in der Progress 36 erläutert wird.

Ähnlichen Situationen standen Sie sicherlich in Ihrem Arbeitsleben schon häufiger gegenüber. Vielleicht stellt sich Ihnen auch die Frage, wie Wissen, das in solchen Situationen notwendig ist, überhaupt erkannt und dann an andere Personen weitergegeben werden kann.

Menschen lernen in hohem Maß im täglichen Arbeitsprozess. Das geschieht z. B. bei der Bewältigung neuer Herausforderungen wie dem Lösen unbekannter Aufgaben oder dem Anwenden neuer Arbeitsmethoden, man lernt aber auch bei der Kooperation mit Kollegen und Kunden oder beim Entwickeln und Prüfen neuartiger Ideen. Durch diese Lernprozesse entstehen wiederum neue Vorgehensweisen, Wirkmechanismen oder neue Verfahren und Produkte.

Den Arbeitsplatz auch als einen Platz zum Lernen zu verstehen und diesen entsprechend zu gestalten, stellt zunehmend einen bedeutenden Faktor für Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens dar.

In diesem Prozess des Zusammenwirkens von Arbeiten und Lernen spielt das sowohl bei Mitarbeitern wie auch Führungskräften vorhandene sogenannte implizite („schweigende“) Wissen eine wichtige Rolle.

Was ist implizites Wissen?

Jeder Mensch verfügt sowohl über explizites als auch über implizites Wissen.



Als implizites Wissen wird der Teil des Wissens bezeichnet, der z. B. bei Handlungen oder der Bearbeitung spezieller Arbeitsaufgaben eingesetzt wird, aber nicht vollständig in Worten ausgedrückt wird oder ausgedrückt werden kann.

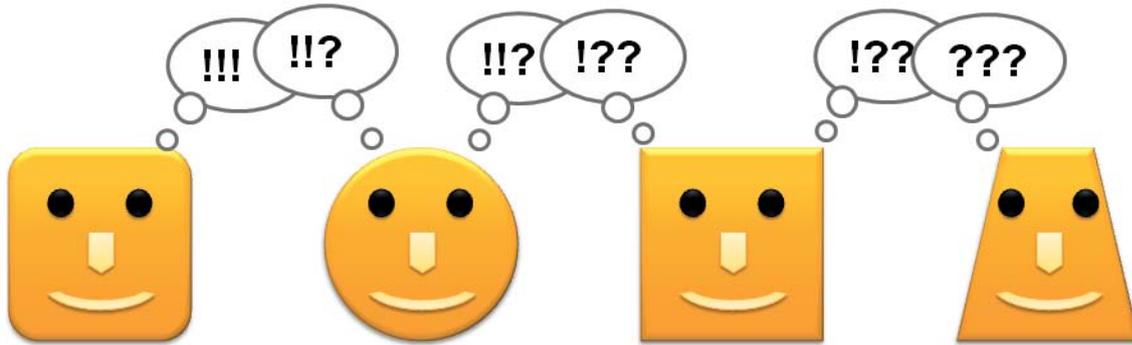
Sicher, und das gilt für die meisten Fach- und Führungskräfte, gibt es immer wieder Arbeitssituationen, in denen Handlungen ausgeführt wurden und die Handelnden zu keinen Aussagen über die jeweils konkreten Abläufe (im Detail) fähig waren. In diesem Fall wurde also implizites Wissen genutzt: Es zeigt sich im praktischen Können, kann aber in der Regel ohne intensiveres Nachdenken (in einer Rückschau der ausgeführten Handlungen) nicht vollständig in Worten ausgedrückt werden.

Explizites Wissen kann durch Routinehandlungen zu implizitem Wissen werden. Das bedeutet, implizites Wissen wird während des Arbeitens durch Erfahrung gewonnen. Diese Erfahrungen werden jedoch nur selten verschriftlicht oder für andere Anwender nutzbar gemacht. Daraus folgt, dass es in jeder Organisation firmenspezifisches Wissen gibt, über das zumeist nur wenige Personen verfügen oder das nur bei einer Person im Sinne von „Wissensmonopolisierung“ vorliegt, z. B. bei wenigen Spezialisten, beim Abteilungsleiter oder dem Geschäftsführer

Mit dem Einsatz von implizitem Wissen ist es den Ausführenden aber möglich, die ihnen übertragenen Aufgaben zügig, oft mit geringerem Aufwand, sicher und effektiv zu erfüllen. Implizites Wissen kann durch Reflexion aber auch wieder expliziert werden. Daher scheint das Bestreben logisch, implizites Wissen für andere Mitarbeiter und das Unternehmen insgesamt besser als bisher nutzbar zu machen, so dass andere Personen sich dieses Wissen nicht immer von Neuem mühevoll erarbeiten müssen. Darüber hinaus ginge dieses Wissen für das Unternehmen gänzlich verloren, wenn Personen, die über das implizite Wissen allein verfügen, das Unternehmen verlassen.

Denken wir an unsere dritte Beispielsituation zurück. Das Innovationszentrum „Immer einen Schritt voraus“ finanziert sich zu einem sehr großen Anteil über Aufträge aus der Industrie und öffentlich finanzierte Forschungsprojekte. Demzufolge sind PR und Marketing mit der Zielgruppe Industrie unabdingbar. Die Technologieentwicklungsdienstleistungen und Fertigungsdienstleistungen, die das Innovationszentrum anbietet, sind jedoch in hohem Maße erklärungsbedürftig. Das entsprechende Know-how dafür liegt bei den im Zentrum angestellten Wissenschaftlern, die demzufolge Zuarbeiten für PR und Marketing leisten

Abbildung 1: Wenn implizites Wissen als „Stille Post“ weitergegeben wird



müssen. Diese Wissenschaftler sind jedoch mit PR und Marketing-Formaten (Internet, Presse, Funk, Video, Print usw.) selten vertraut. Darüber hinaus haben sie nicht selten einen anderen Blick auf ihre Arbeit als potentielle Kunden und sind sich unsicher, welche Informationen in welchem Umfang von Bedeutung sind. Hier geht es also darum, das implizite Wissen der Wissenschaftler über ihre Technologien wieder zu explizieren und so zu dokumentieren, dass Mitarbeiter aus der Marketing-Abteilung die wissenschaftlichen Informationen kundengerecht aufbereiten können.

Sicherlich wird im Arbeitsalltag implizites Wissen in Einzelgesprächen mündlich ausgetauscht – im besten Falle wird Wissen wie in Abbildung 1 als „stille Post“ mündlich von Kollege zu Kollege weitergegeben. Wie aber bekannt, gehen durch diese Art der Weitergabe von Wissen wichtige Informationen verloren oder werden verfälscht.

In vornehmlich größeren Unternehmen wird deshalb versucht, systematisch das vorhandene implizite Wissen regelmäßig zu erfassen und entsprechend aufbereitet dem Unternehmen zu erhalten.

Was ist informelles Lernen?

Lernen ist täglicher Bestandteil der Arbeit und geschieht oft nebenbei und zufällig. Häufig wird nicht einmal wahrgenommen, dass gerade ein Lernprozess stattgefunden hat. Um das dabei entstandene implizite

Mitarbeiterwissen besser für den Arbeitsprozess zu nutzen, ist eine bewusste Planung der Wissenserfassung und Wissensweitergabe durch das Unternehmen notwendig.

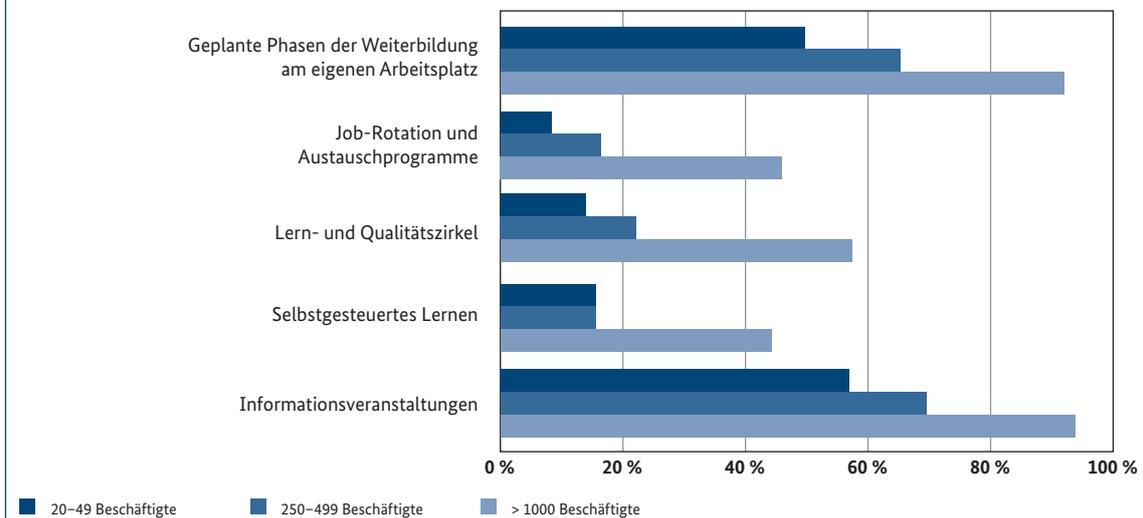


Solche ständigen, mit dem Arbeitsprozess einhergehenden unternehmensspezifischen Prozesse des Wissensaustausches, der Reflexion und Innovation werden als informelles Lernen bezeichnet.

Hierfür bieten sich verschiedene Lernformen an (siehe Abbildung 2).

Die Abbildung 2 zeigt einen Ausschnitt der nationalen Ergebnisse aus der „Dritten europäischen Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3 – Third Continuing Vocational Training Survey)“, die im Jahr 2006 durchgeführt wurde. In Deutschland wurden dafür rund 10 000 Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten aus nahezu allen Wirtschaftsbereichen vom Statistischen Bundesamt in Zusammenarbeit mit den Statistischen Landesämtern befragt¹. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass mit zunehmender Betriebsgröße auch die Nutzung aller informellen Lernformen für die innerbetriebliche Weiterbildung ansteigt.

Abbildung 2: Nutzung informeller Lernformen in Unternehmen nach Unternehmensgröße



Was sind die Vorteile informellen Lernens?

Viele Unternehmen nutzen externe Weiterbildungsangebote, die in einer Bildungseinrichtung stattfinden und zertifiziert werden, nur ungern. Als Grund wird dafür besonders häufig die hohe zeitliche Belastung der Mitarbeiter genannt. Weiterhin werden externen Weiterbildungsangeboten hohe Kosten, fehlender Nutzen und mangelnde Qualität attestiert. Darüber hinaus wissen viele Unternehmen nicht, zu welchen Themen sich ihre Mitarbeiter Weiterbildung wünschen und wer zu diesen Themen Weiterbildung anbietet. Viele dieser Kritikpunkte können entkräftet werden, wenn ein Unternehmen informelle Lernkonzepte nutzt, bei denen das Lernen in die aktuellen Arbeitsaufgaben integriert wird:

Vorteile sind:

- keine An- und Abreise (-zeit und -kosten)
- geringerer Organisationsaufwand
- unmittelbarer gewinnbringender Einsatz des Gelernten im Arbeitsalltag
- hohe Passung zwischen Lerninhalten und unternehmensspezifischer Anforderung.

Somit wird durch informelles Lernen der Nutzen für das Unternehmen maximiert. Zu empfehlen ist daher, dass informelles Lernen ein regelmäßiger Bestandteil der betrieblichen Weiterbildung wird.

Wie kann informelles Lernen im Unternehmen realisiert werden?

Informelles Lernen am Arbeitsplatz ist nicht nur produktivitätsförderlich, sondern eine in hohem Maße soziale Aktivität, für die, neben der Einordnung in die betrieblichen Abläufe, folgende Voraussetzungen gegeben sein müssen:

- Interaktion und Kommunikation zwischen den Unternehmensmitarbeitern,
- (Arbeits-)Anforderungen, die Lernen notwendig machen und
- Reflexion vergangener Erfahrungen bzw. Planen zukünftiger Aktivitäten.

Informelles Lernen im Unternehmen kann am besten realisiert werden, indem man sich an der folgenden Checkliste orientiert (siehe Tabelle 1). Je mehr der in der Checkliste aufgeführten Kriterien bejaht werden, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs der informellen Lernsituation.

Tabelle 1: Checkliste zur Realisierung informellen Lernens

Kriterien	Beachtung/ Entscheidung
Das Vorwissen des Mitarbeiters, der durch informelles Lernen Wissen erwerben soll, wird eingeschätzt bzw. ist hinreichend bekannt.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Der Mitarbeiter wird motiviert, am Lernvorgang teilzunehmen (bspw. durch Darstellung der Relevanz für die einzelne Person oder für das Unternehmen).	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Der Arbeitsauftrag, der das informelle Lernen anregen soll, wird formuliert (ALLE der folgenden untergeordneten Kriterien müssen bejaht werden).	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Der Arbeitsauftrag enthält individuell neuartige Anforderungen für den Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Der Lernende kann den Arbeitsauftrag in der zur Verfügung stehenden Zeit (ohne Hektik) ausführen.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Der Lernende hat genügend Ressourcen zur Verfügung, den Arbeitsauftrag zu erledigen (bspw. Arbeitsplatz mit Internet).	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Dem Mitarbeiter wird (bei Bedarf) eine Hilfestellung zur Lösung der Arbeitsaufgabe bereitgestellt (aus den untergeordneten Kriterien muss mindestens EINS bejaht werden).	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Dem Lernenden wird ein Experte als Ansprechpartner benannt, der den Lernenden bei dem Auftrag unterstützt.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Ein (interner oder externer) Experte stellt Materialien zur Verfügung, die dem Lernenden als Grundlage zur Erledigung des Auftrags dienen können.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Es wird (i. d. R. im Unternehmen) eine Lerngruppe gebildet, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen austauscht, um den Auftrag wie vorgesehen zu erledigen.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Das Arbeitsergebnis wird gemeinsam mit dem Lernenden ausgewertet.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Aus dem Arbeitsergebnis werden Schlussfolgerungen für zukünftige Lernvorgänge gezogen (bspw. hinsichtlich der Formulierung des Arbeitsauftrags).	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Nach Abschluss einer Arbeitsaufgabe mit integriertem informellen Lernen sollte sowohl das Arbeitsergebnis als auch der Arbeitsprozess diskutiert und beurteilt werden. Wurde z.B. die Arbeitsaufgabe nicht zufriedenstellend bewältigt, so weist dies auf zwei mögliche Ursachen hin:

→ Die Arbeitsaufgabe war für den Lernenden nicht lösbar, weil sie beispielsweise nicht an das Vorwissen angepasst oder die gegebene Bearbeitungszeit zu kurz war.

→ Die Hilfestellungen, z.B. der Austausch mit dem Experten oder die zur Verfügung gestellten Informationsmaterialien, waren nicht optimal gestaltet.

Die Ergebnisqualität des informellen Lernens wird neben den persönlichen Voraussetzungen der Arbeitskräfte auch von der unternehmensinternen Vorbereitung beeinflusst. Je besser die Materialien und Ressourcen sind, die ein Lernender zur Verfügung hat, desto höher wird auch dessen Lernerfolg sein. Hier muss die Person, die die informelle Lernsituation vorbereitet, *didaktisch tätig* werden:

- Sie muss den Qualifizierungsbedarf der Kollegen richtig erkennen und benennen;
- Sie muss die informelle Lernsituation bedarfsgerecht planen, initiieren und durchführen;
- Sie muss einen im unternehmerischen Handeln sichtbaren Qualifizierungserfolg sicherstellen.

Dafür fehlen Unternehmensmitarbeitern in der Regel jedoch Kompetenzen im Gestalten von informellen Lernsituationen. Solche „Design-Kompetenzen“ werden weder in herkömmlichen Ausbildungsgängen, noch in Weiterbildungsangeboten thematisiert. Darüber hinaus gibt es im deutschsprachigen Raum keine Standardwerke, in denen solche Design-Kompetenzen erläutert und an den Anforderungen der Arbeitswelt orientiert vermittelt werden. Im vom ESF Sachsen geförderten Projekt „aquwa – Gestaltung arbeitsplatznaher Qualifizierung und Wissensaustausch“ erwerben daher Unternehmensmitarbeiter in einem Online-Bildungsangebot Kompetenzen zur Planung und Realisierung von informellen Lernsituationen. Diese Kompetenzen ermöglichen es Personen, folgende Aktivitäten zur Gestaltung informellen Lernens entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens praktikabel und effektiv zu bewältigen:

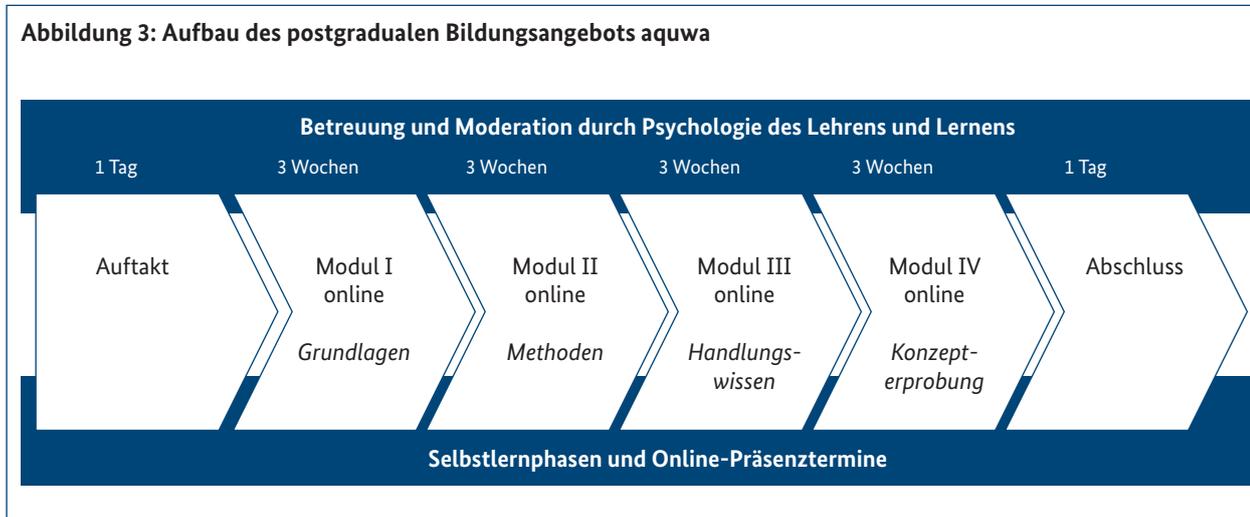
- Analyse der Anforderungen von Arbeitssituationen, Kompetenzen der Lernenden und Ressourcen im Arbeitskontext,
- Auswahl von Lehr-Strategien und Lehr-Medien,
- Modifikation und Entwicklung von Lehr-Inhalten und Lehr-Materialien,
- Durchführung der Lernsituation bei der Zielgruppe sowie
- Bewertung der Wirksamkeit der Lernsituation.

Die Inhalte des Bildungsangebots wurden auf Basis unterschiedlichster Erkenntnisse aus dem Bereich der Lehr-Lernpsychologie zusammengestellt und im Rahmen des Projekts praxisorientiert aufbereitet. Sie werden in einer Kombination aus Online-Präsenzveranstaltungen und Online-Selbstlernphasen vermittelt

(vgl. Abbildung 3). Die Online-Selbstlernphasen finden auf einer Lernplattform statt. Sie dienen der Vorbereitung der Präsenzveranstaltungen, in denen die selbstständig erarbeiteten Inhalte diskutiert und vertieft sowie auf typische Arbeitssituationen angewandt werden. Die Präsenzveranstaltungen finden jeweils einmal wöchentlich online im virtuellen Klassenzimmer statt. Die Qualifikation dauert insgesamt 12 Wochen. Sie besteht aus insgesamt vier Modulen (vgl. Abbildung 3):

- **Modul I:** Lernpsychologische Kompetenzen des Lehrens und Lernens: *Wie kann ich mein Wissen so aufbereiten, dass andere von mir lernen können?* Hier erwerben die TeilnehmerInnen Grundlagen informellen Lernens, der Aufbereitung von Wissen in Lehrmaterialien und Firmendokumente sowie der Aufgabenkonstruktion.
- **Modul II:** Methoden des Wissensaustauschs: *Wie kann ich mein Wissen effektiv kommunizieren?* Die Schwerpunkte liegen in diesem Modul z.B. darauf, wie man eigenes Wissen externalisiert und wie man informelles Lernen didaktisch konzipiert. Die TeilnehmerInnen erhalten einen Einblick in Methoden der Moderation, des Coachings und Feedbacks beim Wissensaustausch.
- **Modul III:** Handlungsorientierte Kompetenzen des Lehrens und Lernens: *Wie kann ich mein Wissen systematisch an andere vermitteln? Wie stelle ich den Lernerfolg der anderen sicher?* Die erworbenen Grundlagen und Methoden werden problemorientiert (z.B. anhand von Fallbeispielen oder Rollenspielen) angewandt.
- **Modul IV:** Konzeption und Erprobung einer Maßnahme zum informellen Lernen: *Wie wende ich die erworbenen Grundlagen, Methoden und das Handlungswissen an?* In diesem Modul erproben die TeilnehmerInnen eine eigene Konzeption einer Maßnahme zum informellen Lernen. Dazu werden typische Situationen informellen Lernens vorgegeben, für die die TeilnehmerInnen selbstständig ein Konzept entwickeln. Ziel dieses Moduls ist, dass die Teilnehmenden das in den vorhergehenden Modulen erworbene Wissen auf ihre eigene Situation in ihrem Unternehmen anwenden können.

Abbildung 3: Aufbau des postgradualen Bildungsangebots aquwa



Weitere Informationen zum Projekt „aquwa – Gestaltung arbeitsplatznaher Qualifizierung und Wissensaustausch“, Ansprechpartner etc. finden Sie auf unserer Homepage <http://aquwa.psych.tu-dresden.de>

Die aquwa-Kursinhalte bieten den Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre neuen Kompetenzen und Fertigkeiten bereits während der Kurszeit in die Praxis zu übertragen. Kontinuierliches Coaching und unmittelbares Feedback von den Dozenten, aber auch von den anderen TeilnehmerInnen helfen, die Handlungskompetenzen der TeilnehmerInnen zum Designen von informellen Lernsituationen nachhaltig zu erweitern.

In der ersten Pilotierung des Bildungsangebots entwickelte z.B. ein Teilnehmer in Modul IV für die Beispielsituation mit dem Innovationszentrum eine Checkliste, mit dem Wissenschaftler dabei unterstützt werden, auf zwei DIN-A4-Seiten wesentliche Informationen über eine Technologie mit Text/Bild so zu dokumentieren, so dass diese von der PR-Abteilung für unterschiedliche Marketingformate verwendet werden können. Die Checkliste leitet die Wissenschaftler an, folgende Informationen über die Technologie knapp und präzise weiterzugeben: Thema, Funktion, Kundennutzen, Kompetenzen der entsprechenden Abteilung des Innovationszentrums und eventueller Partner, Alleinstellungsmerkmale der Technologie, Zielgruppen. In einer Erprobung im Unternehmen, zeigte sich, dass die Checkliste eine umfassendere und verständlichere Beschreibung komplexer Sachverhalte bewirkt.

Fazit

Wie das eben beschriebene Beispiel zeigt, resultiert aus informellen Lernsituationen ein Aufdecken firmenspezifischen impliziten Wissens. Wird dieses Potential informellen Lernens mehr als bisher auch in kleineren und mittleren Unternehmen ausgeschöpft, indem integrierte informelle Lernsituationen systematisch geplant werden, wird Lernen nicht nur individuell bei einzelnen Mitarbeitern unterstützt. Die mit den Lernsituationen einhergehende Dokumentation und Weitergabe impliziten firmenspezifischen Wissens leistet darüber hinaus auch einen bedeutenden Beitrag für den Unternehmenserfolg von KMU.

Zitierte Literatur

- 1 Statistisches Bundesamt (2007). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Dritte europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3)*. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/WeiterbildungUnternehmen.html>