

HARBURGER BEITRÄGE

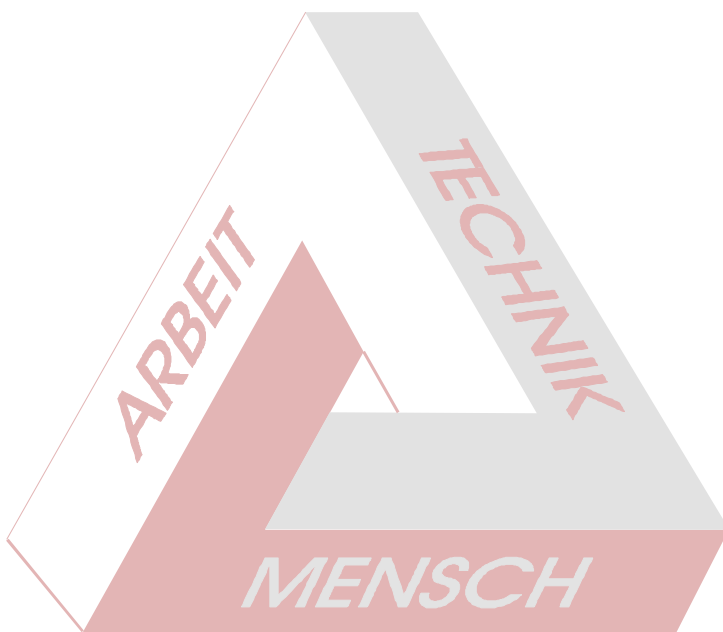
ISSN 0944-565X
Nr. 18, September 1999

Wibke Derboven, Michael Dick & Theo Wehner:

**Erfahrungsorientierte Partizipation und
Wissensentwicklung.**

**Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von
Wissensmanagementkonzepten.**

zur Psychologie und Soziologie der Arbeit



Harburger Beiträge zur
Psychologie und Soziologie der Arbeit



Herausgeber:
Christel Kumbruck & Michael Dick

Redaktion:
Technische Universität Hamburg-Harburg
Arbeitswissenschaft 1-08/1
Schwarzenbergstr. 95
D-21071 Hamburg

Tel.: 040 / 42878 – 3447
Fax: 040 / 42878 – 2081
e-mail: prauss@tu-harburg.de
Internet: www.tu-harburg.de/aw1

© bei den Autoren
ISSN 0944-565X

Der folgende Beitrag knüpft an den Harburger Beitrag Nr. 11 ‚Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder‘ (Derboven, Dick, Waibel & Wehner, 1996) an, in welchem unsere konzeptionelle, operative und evaluierende Arbeit mit Problemlösezirkeln in verschiedenen Verwaltungs- und Servicebereichen sowie im zwischenbetrieblichen Bereich vorgestellt und wesentliche Analyse- und Gestaltungsfelder von Zirkeln abgeleitet werden.

In diesem Beitrag lösen wir das Zirkelkonzept vom Fokus des Problemlöseinstruments und erweitern es in zwei Stufen zum Instrument der Erfahrungsnutzung und der Wissensentwicklung. Die Zielsetzungen knüpfen an die aktuelle Diskussion über Wandel in Unternehmen an. Die veränderten Auffassungen über Rollen und Aufgaben von Mitarbeitern setzen einen veränderten Umgang mit Demokratie, Emanzipation und Wissen in den Unternehmen voraus. Da Zirkel in ihrer Veränderungsarbeit sowohl am Verhalten der Mitarbeiter als auch an den Verhältnissen im Unternehmen ansetzen, erscheinen sie geeignet, sowohl den kollektiven als auch den individuellen Umgang mit Arbeitsteilung und Wissen neu zu gestalten und zu effektivieren.

Während Zirkel im Harburger Beitrag Nr. 11 als Partizipationsräume dargestellt wurden, die eine gestaltende Teilhabe von Ausführenden am unternehmerischen Wandel ermöglichen, werden sie in diesem Beitrag als Erfahrungs- und Wissensräume vorgestellt, in denen die Handlungsregulationsgrundlagen, die einem Kollektiv zur Aufgabenbewältigung zur Verfügung stehen, erweitert werden können. Die konzeptionelle Erneuerung berücksichtigt dabei auch die methodische Gestaltung der Zirkel. Hier sind Anpassungen an die veränderten Zielsetzungen besonders notwendig, da sich bisher in der ansonsten breit angelegten Qualitätszirkelliteratur weder Diskussionsräume noch Gestaltungsforen für den methodischen Rahmen konstituiert haben.

Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten

(Wibke Derboven, Michael Dick, Theo Wehner)

Harburger Beiträge zur Soziologie und Psychologie der Arbeit Nr. 18, 1999

1. Gestaltende Teilhabe begleitet unternehmerischen Wandel in den letzten zwei Jahrzehnten	4
2. Zirkel als Instrumente der Partizipation.....	6
2.1 Der Anspruch von Zirkeln: Ein Definitionsversuch	6
2.2 Wesensmerkmale der Zirkel	8
2.2.1 <i>Erfahrungsnutzung: Erfahrungsorientierte Partizipation hebt die strikte Trennung zwischen Planung und Ausführung auf</i>	8
2.2.2 <i>Gruppenorientierung: Gruppen sind die paradigmatischen Analyse- und Gestaltungseinheiten der modernen Arbeitsforschung</i>	10
3. Vom korrigierenden Problemlöse- zum innovationsbegleitenden Erfahrungszirkel	11
3.1 Zwei Säulen der Innovationsbegleitung: Erfahrung und Antizipation	12
3.2 Konzeptionelle und methodische Anforderungen an innovationsbegleitende Erfahrungszirkel	12
4 Prozessuales Wissensmanagement: Der Wissenszirkel	14
4.1 Wissen in Unternehmen: Rolle und Managementaufgaben	14
4.2 Wesensmerkmale des Wissens.....	16
4.3 Wissensentwicklung als zentrales Merkmal emanzipatorischer Beteiligungsformen	22
4.4 Konzeptionelle Anforderungen an Wissenszirkel	23
5 Methodische Gestaltung von Zirkeln.....	24
6. Gestaltende Teilhabe verbessert die Wissensentwicklung im Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter.....	29

1. Gestaltende Teilhabe begleitet unternehmerischen Wandel in den letzten zwei Jahrzehnten

Sowohl von Theoretikern als auch von Praktikern wird aktiver Wandel in Organisationen seit Jahren vehement gefordert und gefördert. Aktiv meint hier einen induzierten, beschleunigten und gerichteten Wandel im Gegensatz zu natürlichen, evolutionären Prozessen. Mit Blick auf sich verändernde Angebots- und Nachfragemärkte sind vor allem die Folgen der Globalisierung und der Produktdiversifizierung als treibende Sachzwänge zu nennen. Betrachtet man Unternehmungen als soziotechnische Systeme, kann die Initiierung von Wandel von technischen, organisatorischen oder sozialen Prozesse ausgehen, sollte aber alle diese Ebenen berücksichtigen. Schwerpunkte von Interventionen können beim Individuum (z.B. Personalentwicklung), Praxisgemeinschaften (z.B. Teamentwicklung) oder Organisationen (z.B. Unternehmenskultur) liegen. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist organisationaler Wandel auf die Selbstorganisation der Akteure angewiesen. Arbeitsorganisationen können in Übereinstimmung mit dominierenden Strömungen in den Betriebswissenschaften als komplexe Systeme betrachtet werden, die „nur funktionieren können, wenn Menschen ein Spielraum der autonomen Gestaltung ihrer Tätigkeit überlassen wird“ (Baitsch, 1993, S. 3). In eine ähnliche Richtung weisen strukturationstheoretische Ansätze, in denen Organisationsstrukturen als Voraussetzung und Resultat des Handelns betrachtet werden. Menschliches Handeln (in Organisationen) bezieht sich nicht nur auf Strukturen, es bringt diese auch hervor und verändert sie (*Dualität und Rekursivität von Struktur*; Giddens, 1992; vgl. Sydow & van Well, 1996).

Blickt man auf die letzten zwei Jahrzehnte zurück, so lassen sich zahlreiche Analyse- und Gestaltungseinheiten des Unternehmenswandels benennen. Zunächst einmal war die Technik im Zentrum der Betrachtung. Gedanken zu technischen Innovationen wie CIM (computer integrated manufacturing) gipfelten in der Idee der menschenleeren Fabrik. In dialektischer Ergänzung folgte die Wiederentdeckung des Menschen im Produktionsprozeß. „Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ (Metzen, 1994) wurde zum Thema gemacht und neue Organisationsformen wie teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsinseln und Gruppenarbeit boomten in der Literatur. In Anlehnung an japanische Erfolgsbilanzen rückte der Gedanke der Qualitätsverbesserung durch Nutzung des Vor-Ort-Wissens unterer Hierarchieebenen in den Fokus der Betrachtung. Dieser Partizipationsgedanke fand in vielen Großbetrieben durch die Einführung von Qualitätszirkeln Resonanz. Diese Entwicklung stand insgesamt unter dem Primat der Kostenminimierung. Stichworte wie Reengineering, Just In time oder Lean Production stehen für die technologische Seite dieser Veränderungsinitiativen. Der Partizipationsgedanke wurde dem angepaßt oder untergeordnet, nicht aber völlig preisgegeben. Mitarbeiter wurden aufgefordert in sogenannten KVP-Workshops (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) Verschwendung aufzudecken und abzubauen. Parallel zu dieser Entwick-

lung breitete sich der Qualitätsgedanke - über die Einführung von Zirkeln hinaus - in dem Konzept des TQM (Total Quality Management) aus.

Auch die Wandlungspotentiale von Unternehmenskulturen wurden untersucht und propagiert. Konzepte wie Corporate Identity setzen auf eine Ablösung externer unternehmerischer Kontrollmechanismen zugunsten von Selbstkontrolle, die auf gemeinsamen Wertvorstellungen aufbaut. Aktuell wird Wissen als Analyse- und Gestaltungseinheit von Organisationen diskutiert und erste Konzepte in die Praxis eingeführt.

Konzepte	Analyse- und Gestaltungsebene	Prozeßkategorie	erweiterte Rolle und Aufgaben der Ausführenden
CIM (computer integrated manufacturing)	Technik	technische Prozesse	keine
Gruppenarbeit	Mensch, Arbeitsorganisation	soziale Prozesse, organisatorische Prozesse	lokale Selbstorganisation in Gruppen
Qualitätszirkel	Mensch, Qualität	soziale Prozesse	Korrigierende Mitgestaltung in Gesprächsgruppen
Lean Production	Kosten	organisatorische Prozesse	Verschwendungssuche und -abbau in Workshops
TQM (Total Quality Management)	Mensch, Qualität	soziale Prozesse, organisatorische Prozesse	korrigierende Mitgestaltung in Gesprächsgruppen
Unternehmenskultur/ Corporate Identity	Mensch, Kultur	soziale Prozesse	gestaltende Teilhabe an der Unternehmenskultur
Wissensmanagement	Wissen	soziale Prozesse, organisatorische Prozesse, technische Prozesse	gestaltende Teilhabe an der unternehmerischen Wissensverteilung und -entwicklung

Tab.1: Überblick über praktizierte Wandlungskonzepte in Unternehmungen

Insgesamt haben die genannten Konzepte und Strömungen in den letzten zwei Jahrzehnten enorme Veränderungen in den produzierenden Unternehmen bewirkt. Dabei hat der Mensch als Gestaltungs- und Analyseeinheit verstärkt Beachtung gefunden. Folgerichtig wurde und wird unternehmerischer Wandel mit dem Ende der Idee der menschenleeren Fabrik stets von einer Teilhabe der primär Ausführenden an Gestaltungsprozessen begleitet. Seit Anfang der 80er Jahre wurden Qualitätszirkel oder ähnliche Konzepte in deutschen Unternehmen eingeführt. In der Literatur wird eine anfangs explosionsartige Verbreitung beschrieben, die bewirkte, dass schon Mitte der 80er Jahre ca. 50% der Großunternehmen Erfahrungen mit Qualitätszirkeln oder verwandten Instrumenten gemacht hatten. Die Anwendung der Zirkel in verschiedenen Gesamtkonzepten führte allerdings zu mehreren Umbrüchen des Ursprungskonzeptes. Wurden anfangs die Verbesserung der Produktqualität und der Mitarbeitermotivation als Ziele formuliert, wird heute zunehmend die Unterstützung von organisationalen Veränderungsprozessen und die aufgabennahe Mitarbeiterqualifizierung hervorgehoben: Qualitätszirkel haben „in verschiedenen Organisationen [...] im Rahmen allgemeiner OE- und PE-Maßnahmen bereits eine wichtige Rolle übernommen.“ (Antoni 1990, S. 5) Diese

veränderten Zielsetzungen haben bisher wenig Auswirkungen auf die konzeptionelle Gestaltung von Zirkeln gehabt. Ein Blick in die Literatur zeigt, dass besonders im Bereich der methodischen Gestaltung an dem Ursprungskonzept festgehalten wurde (Bungard, 1992). In den letzten Jahren wurden arbeitspsychologische Beiträge zum Zirkelthema merklich weniger, stattdessen wird das Konzept unter plakativen Namen wie „Cross-Functional Teams“, „High Performance Teams“ oder „Empowerment-Teams“ im Bereich der Management-Techniken aufgegriffen. Empowerment Teams etwa sind selbstgesteuerte und moderierte Gruppen, in denen Coaching, Qualifizierung und Professionalisierung der Teilnehmer im Vordergrund stehen (Bergmann, 1998; Wellins, Byham & Wilson, 1991).¹

Obwohl der Partizipationsgedanke in den letzten Jahren stetig an Popularität und an Gestaltungskraft gewonnen hat, wird aktuell im Bereich Wissensmanagement die Notwendigkeit Ausführende zu Beteiligten zu machen, häufig nicht angemessen umgesetzt bzw. in den Konzepten nicht konsequent berücksichtigt. Dabei können Zirkel im Rückblick als gelebte und bewährte Instrumente des Wissensmanagements betrachtet werden. Die in den Zirkeln realisierte erfahrungsbasierte Partizipation impliziert nämlich immer auch die Transformation von lokal erworbenem in organisational genutztes Wissen. Seitdem das Paradigma der hundertprozentigen Planbarkeit von Alltagsbewältigung bröckelt, werden die Räume organisationaler Wissensentwicklung immer weiter ausgedehnt. Schon heute wird ein beachtlicher Teil des organisationalen Wissens in Partizipationsforen und nicht mehr ausschließlich in dafür vorgesehenen Planungs- oder Entwicklungsabteilungen entwickelt (Probst, Raub & Romhardt, 1997). Zirkel können unserer Meinung nach weit mehr als bisher die organisationale Wissensentwicklung unterstützen. Hierfür ist jedoch eine methodische Erneuerung zwingend notwendig, die konzeptionelle Gestaltung bedarf einer Öffnung und Erneuerung, so dass die Ausgestaltung von Zirkeln situativ an die jeweilige Zielsetzung angepaßt werden kann. Obwohl es zur Zeit noch keine gültigen Rezepte zum Umgang mit Wissen gibt, und auf diesem Gebiet enormer Forschungsbedarf besteht, geben wir in Kapitel 5 Hinweise zur methodischen Ausrichtung von Wissenszirkeln und werden einige Methoden konkret vorstellen.

2. Zirkel als Instrumente der Partizipation

2.1 Der Anspruch von Zirkeln: Ein Definitionsversuch

Zirkel sind momentan sowohl in der Theorie als auch in der Praxis nicht eindeutig bestimmbar. Aufgrund mangelnder Abgrenzungskriterien fehlen auch nach über zwanzig Jahren Praxis einheitliche und präzise Definitionen. Der Ursprung der Zirkelkonzepte lag im Spannungsfeld von traditionell tayloristischer Gestaltung der Unternehmen und veränderten Menschenbildern sowie Skepsis gegenüber der Planbarkeit von Prozessen. Als Hauptziele wurden zunächst sowohl die Verbesse-

¹ Eine Suchabfrage bei einem Online-Buchversand ergab allein 220 US-amerikanische Buchtitel unter dem Schlagwort „Management-Teams“.

rung der Produktqualität als auch die Erhöhung der Mitarbeitermotivation genannt. Mit der Konzeption der Zirkel wurde ein Instrument geschaffen, das tayloristische Strukturen partiell korrigiert, ohne diese zu überwinden. Zwei Wesenszüge sind entscheidend für den rasanten und nachhaltigen Erfolg dieses Ansatzes:

- Zirkel ermöglichen eine an Ausführungserfahrung orientierte Partizipation an organisationaler Gestaltung.
- Zirkel sind Gruppenkonzepte.

Bevor diese Wesenszüge genauer betrachtet werden, formulieren wir eine Definition, die sowohl das Ziel als auch notwendige Gestaltungsmerkmale expliziert:

Zirkel verfolgen das Ziel, Beschäftigten parallel zur eigentlichen Arbeitsaufgabe eine gruppenorientierte und erfahrungsbasierte Partizipation an der Gestaltung von Arbeits- oder Organisationsprozessen zu ermöglichen. Dazu treffen sich in regelmäßigen Abständen freiwillige Mitarbeiter einer Praxismgemeinschaft, um unter Anleitung eines Moderators und unter Anwendung bestimmter Methoden die bisherige oder neu geplante Arbeitsgestaltung sowie -ausführung anhand gewonnener Arbeitserfahrungen zu überprüfen und zu verbessern.

Inhalte und Themen von Zirkeln können variieren (Qualität, Gesundheit, Produktinnovation etc.) Um den verschiedenen Zielsetzungen in der Praxis gerecht zu werden, ist es wichtig, sowohl konstituierende als auch situative Merkmale über diese Definition hinaus zu benennen. Tabelle 2 zeigt mögliche Gestaltungsvariationen. Zur Vertiefung sei auf Derboven, Dick, Waibel & Wehner (1996) verwiesen, wo die wesentlichen Analyse- und Gestaltungsfelder eingehend beschrieben werden.

Zirkelkonzepte sollten nicht – wie in der Praxis und Literatur üblich – auf untere Hierarchieebenen beschränkt werden, sondern alle Ebenen einschließen, die bisher wenig Einfluß auf die eigene Arbeitsgestaltung haben. Ist die Taylorisierung ein Synonym für die strikte Trennung von Planung und Ausführung in der Produktion, so bewirkte z. B. die Bürokratisierung größerer Unternehmen tendenziell ähnliche Strukturen in der gesamten Verwaltung bis hin zum mittleren Management. Auch in höheren Hierarchieebenen werden individuelle Erfahrungspotentiale nur selten systematisch für organisationale Veränderungsprozesse genutzt. Wird in der Literatur schon seit längerem für eine Ausdehnung des Zirkelkonzeptes in Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche geworben, so plädieren wir darüber hinaus für eine Ausdehnung in höhere Hierarchieebenen. Mit dieser Erweiterung avanciert die organisationale Nutzung und Entwicklung von Erfahrung zum übergeordnetem Ziel der Zirkelkonzepte. Bisher wurde zwar – eher stillschweigend – davon ausgegangen, dass Zirkel Vor-Ort-Wissen oder Erfahrungen nutzen, der Fokus des Konzeptes lag aber eindeutig auf der Beteiligung unterer Hierarchieebenen an Gestaltungsprozessen. Wir wollen diesen Fokus zugunsten Erfahrungsnutzung und -bildung verschieben und auf allen Ebenen Betroffenheit und Beteiligung mehr als bisher synchronisieren.

KONSTITUIEREND	MERKMALE	SITUATIV
MitarbeiterInnen der ausführenden Ebene (z. B. Produktion) Freiwillige und verbindliche Teilnahme	ZUSAMMEN- SETZUNG	Homogenität oder Heterogenität Gruppengröße Einbindung von Experten
Regelmäßige, festgesetzte Termine Begrenzte Gesamtdauer Während der Arbeitszeit	ZEIT	Turnus und Dauer der Treffen
Parallel zur Ausführung der eigentlichen Arbeitsaufgabe Arbeitsplatznah	RAUM	evtl. zwischenbetrieblich wechselnd evtl. direkt am Arbeitsplatz
Gegenstände und Prozesse der eigenen Arbeit, besonders deren Probleme und Mißstände	THEMA	Grad der thematischen Eingrenzung Modus der Themenwahl
Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen	AUFGABEN, ZIELE	Konkretheitsgrad der Vorgaben Vereinbarungen über die Umsetzung der Arbeitsergebnisse
Moderation Orientierung an der Erfahrung der Beschäftigten mit ihrer Arbeit vor Ort	METHODEN	Auswahl der Moderatoren Moderationsstil Arbeitsmethoden
Organisatorischer Entwicklungsprozeß Vorhandensein unterschiedlicher Zielsetzungen und Erwartungen	KONTEXT	Wirkungsgrad Erfolgskontrolle organisatorische Einbindung Bildung übergeordneter Gremien Implementierungspraxis

Tab. 2: Gestaltungsmerkmale für Problemlösezirkel

2.2 Wesensmerkmale der Zirkel

2.2.1 Erfahrungsnutzung: Erfahrungsorientierte Partizipation hebt die strikte Trennung zwischen Planung und Ausführung auf

Ein wesentliches Merkmal von Organisationen ist - seit Einführung des Taylorismus - die strenge Trennung zwischen planerischen, d.h. gestaltenden Tätigkeiten und ausführenden, d.h. erhaltenden Tätigkeiten. Obwohl jede Aufgabenbewältigung sowohl planerische als auch ausführende Anteile hat, ist eine begriffliche Trennung aus pragmatischer Sicht sinnvoll. Mit planerischen Tätigkeiten sind solche gemeint, die gestaltend in den Alltag eingreifen während ausführende Tätigkeiten die Aufrechterhaltung des Bestehenden als Ziel haben. Die beiden Tätigkeitsformen liegen also im Spannungsfeld von Bewahren (oder Reproduzieren) und Verändern. Häufig wird nicht gesehen, dass das Bewahren kein reiner Reproduktionsprozeß ist, sondern gleichfalls einen Veränderungsprozeß beinhaltet. Diese Veränderung ist jedoch qualitativ eine andere als die der gestaltenden Tätigkeiten. Zur Beschreibung dieser Unterschiede ist die Unterscheidung zwischen *revolutionären und evolutionären Veränderungen* hilfreich. Während revolutionäre Veränderungen schmerzhaft, konfrontativ und sprunghaft sind, sind evolutionäre Veränderungen kontinuierlich und kaum wahrnehmbar. Evolutionäre Veränderungen entstehen

ohne Plan im täglichen Prozeß des Aufeinandereinflusses von Subjekten und Objekten (der Auseinandersetzung von Akteuren mit ihrer Umwelt), während revolutionäre Veränderungen einen Plan und damit ein Ziel voraussetzen und in der betrieblichen Lebenswelt meist im top-down-Verfahren durchgesetzt werden. Dabei ist die Voraussetzung und die Folge von evolutionärem Wandel Vor-Ort-Wissen oder Ausführungserfahrung der Akteure. Revolutionärer Wandel setzt demgegenüber analytisches und konzeptionelles Wissen bzw. Planungserfahrung der Akteure voraus. Die Wandlungsfähigkeit von Systemen ist in erster Linie davon abhängig, ob und inwieweit der diskontinuierlich geplante revolutionäre Wandel an den stetig geschehenden evolutionären Wandel anknüpft bzw. diesen aufgreift. Aus der Organisationslehre ist bekannt, dass Regelwerke oft der Realität hinterherlaufen, d.h. dass die gelebte Realität den normativen Gegebenheiten häufig einen Schritt voraus ist. Regeln legitimieren somit lediglich rückwirkend das bereits Faktische, das sich dann erneut von ihnen entfernt. In abgeschwächter Form läßt sich diese Erkenntnis auch auf Wandlungsprozesse übertragen. Erfolgreich institutionalisierter Wandel hat seine Wurzeln meist in bereits partiell gelebten Phänomenen. Aus diesem Grunde ist es wichtig, Erfahrungen aus der tagtäglichen Auseinandersetzung mit der konkreten Aufgabe zu explizieren und systematisch in die Unternehmensstrukturen einfließen zu lassen. In Systemen, wo revolutionärer und evolutionärer Wandel durch die Realisierung tayloristischer Strukturen entkoppelt sind, driften Gestaltung und Erhaltung (also Planung und Ausführung) mit der Zeit auseinander, wenn kein entsprechendes Instrument des Dialogs zwischen den Wissensträgern dieser Ebenen gefunden wird. Dieser Mangel wurde in vielen Betrieben erkannt. Durch Einführung des Betrieblichen Vorschlagwesens (BVW) wurde schon früh ein Instrument zur Reduzierung des Auseinanderdriftens von Planung und Ausführung bereitgestellt. Obwohl dieses Instrument immer noch eingesetzt wird und Vor-Ort-Wissen für das Unternehmen punktuell nutzbar macht, sind seine Möglichkeiten Dialog zu stiften sehr begrenzt (Wehner & Waibel, 1997). Mit der Einführung von Qualitätszirkeln wurde ein neues Instrument zur Überbrückung der Paßungenauigkeiten zwischen Planung und Ausführung erprobt, das aufgrund der Gruppenorientierung gegenüber dem herkömmlichen BVW wesentliche Vorteile hat.

Die Nutzung und Entwicklung von Erfahrung ist für uns ein primäres Merkmal der Zirkelkonzeption. In der Zirkelliteratur wird die Erfahrungsnutzung zwar erwähnt, ja vorausgesetzt, aber nicht konzeptionell vorangetrieben. Da betriebliche Veränderungsprozesse in hohem Maß auf die Nutzung von Erfahrungen angewiesen sind und das lokale Know-how der Akteure zur marktrelevanten Ressource erhoben wird, muß und kann die subjektive Erfahrung und ihre Transformation konzeptionell und methodisch zum Mittelpunkt der Zirkelbewegung werden. Wird dabei das Doppelgesicht der Erfahrung, die neben dem veränderungsfreudigen Moment auch ein zutiefst verharrendes aufweist, berücksichtigt, so können Zirkel jenseits von euphorischer Überhöhung oder ernüchternder Bilanzierung ein innovatorisches und partizipatives Potential entfalten. In Kapitel 4.4. verweisen wir auf Wissenszirkel, in denen die beharrende Seite der Erfahrung durch einen unterneh-

merischen Dialog, der Neugierde und Interesse am Experimentieren weckt, aufgebrochen werden kann.

2.2.2 Gruppenorientierung: Gruppen sind die paradigmatischen Analyse- und Gestaltungseinheiten der modernen Arbeitsforschung

Menschliches Erleben und Handeln findet in der Auseinandersetzung von Subjekt und Umwelt statt. Dabei ist es ein qualitativer Unterschied, ob sich dem Subjekt die Umwelt in physischer Kopräsenz (Giddens, 1992; Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996) zeigt, zu der es personales Vertrauen entwickeln kann, oder ob das Subjekt mit einer gesichtslosen strukturalen Umwelt agiert, zu der es nur sachliches Vertrauen entwickeln kann. Um menschliches Erleben und Handeln zu untersuchen bedient sich die Sozialwissenschaft daher dreier klassischer Analyseeinheiten und damit dreier Systeme, die sich qualitativ voneinander unterscheiden: Individuum, Gruppe und Gesellschaft. Diese spiegeln einerseits die klassische Subjekt-Umwelt-Dualität wider, andererseits wird der Unterscheidung von face-work- und faceless-commitments (Giddens, 1992) Rechnung getragen. Die Trennung der Sozialwissenschaften in Psychologie und Soziologie beruht letztendlich auf einer unterschiedlichen Beachtung und Würdigung der Einheiten. Während die Psychologie vorwiegend das Individuum und die Gruppe als Systemeinheit untersucht hat, wurde von der Soziologie die Gesellschaft und die Gruppe als paradigmatische Untersuchungseinheit betrachtet. In den letzten Jahren wird von beiden Disziplinen der prägende Einfluß der Gruppe auf die Gestaltung sozialer Realitäten (Gruppen mediatisieren zwischen Individuum und Gesellschaft) hervorgehoben. Dies hat den Dialog zwischen Soziologie und Psychologie gefördert und ermöglicht eine integrative Betrachtung psychischer und sozialer Prozessen.

Beschränkt sich die Untersuchung von menschlichem Erleben und Handeln auf die Arbeit, so wurde die Gruppe als Analyseeinheit lange Zeit vernachlässigt. Mit dem soziotechnischen Systemansatz (Ulich, 1998) gewann diese Einheit sowohl in der Analyse als auch für Gestaltungsmaßnahmen an Bedeutung, so dass Gruppenkonzeptionen der unterschiedlichsten Art mittlerweile Hochkonjunktur haben. Auch die neuere Arbeitsforschung stellt die Teilhabe von Subjekten in Arbeitsgruppen in den Mittelpunkt ihres Interesses. In situierten Forschungsperspektiven werden Gruppen als kollektive Handlungssubjekte aufgefasst (Wehner, Clases & Endres, 1996), was sich u.a. im Konzept der Praxisgemeinschaften niederschlägt. Damit wird, anders als mit dem klassischen Gruppenbegriff, die gemeinsame physische, soziale und intellektuelle Praxis von Subjekten als kollektive Reproduktion und Gestaltung von Realität zum sinn- und identitätsstiftenden Moment erhoben. Die Gruppe verarbeitet oder koordiniert Wissen nicht nur, sondern bringt dieses ständig hervor. Situiertere Ansätze betonen, dass „aus der zweckgerichteten Auseinandersetzung einer Praxisgemeinschaft mit ihrer jeweiligen Umwelt kontextspezifisches Wissen entsteht, welches auf individueller wie auf sozialer Ebene als Regulationsgrundlage dient.“ (Waibel, 1997, S.3). Praxisgemeinschaften werden zur Keimzelle der Reproduktion und Entwicklung von menschlicher Arbeit und Wissen. Ansätze, das Konzept der Praxisgemeinschaften für die Analyse und Gestaltung von

Arbeitsprozessen zu nutzen, finden sich bei Endres und Wehner (1996) für den zwischenbetrieblichen Bereich, im Kontext von organisationalem Lernen und Beratung bei Wenger (1997)², aber auch für den Bereich partizipativer Software- und IT-Entwicklung (Harburger Wissensmanagement Newsletter, 1999).

Gruppenorientierte Partizipationsinstrumente sind hinsichtlich ihrer Gestaltungsmacht gerade in stark arbeitsteiligen Gemeinschaften effektiver als individuumzentrierte. Darüber hinaus ist aus der Gruppen- und Kreativitätsforschung bekannt, dass Gruppen beim Lösen komplexer Probleme Einzelnen überlegen sind, ihre Lösungen sich stärker am mainstream orientieren, während Einzelne schneller im Lösen einfacher Probleme sind und individuelle Lösungen häufig mehr Kreativität zulassen. (Franke, 1975). Im Gegensatz zum individuell ausgerichteten betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) haben Zirkel aufgrund der Gruppenorientierung folgende Vorteile:

- Es sind per se komplexere Lösungsvorschläge denkbar. Dadurch können nicht nur punktuelle Mißstände, sondern auch Arbeits- und Koordinationsprozesse verbessert werden.
- Es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Lösungsvorschläge innerhalb der Betriebslogik liegen und somit häufiger umgesetzt werden.
- Aufgrund der kollektiven Vermittlung von Problemlösekompetenz (in Zirkeln werden Problemlösemethoden vermittelt) wird eine einheitliche Problemlösesprache generiert und auch der Dialog zwischen Planung und Ausführung gefördert.
- Gruppenorientierte Problemlösungen können den Verhaltensbereich mit einschließen, während Vorschläge im BVW auf gegenständliche Lösungen beschränkt sind.
- Die Arbeit in den Zirkeln ist gleichzeitig ein kollektiver Lernprozeß. In gemeinschaftlichen Problemlöseprozessen werden individuelle Erfahrungen und Wissen ausgetauscht und damit allen Gruppenteilnehmern zugänglich gemacht.

3. Vom korrigierenden Problemlöse- zum innovationsbegleitenden Erfahrungszirkel

Zirkel in ihrer traditionellen Form haben die Aufgabe, singuläre Probleme der Arbeitsorganisation mittels spontan abrufbarer Erfahrung zu lösen. Sie weisen einen stark restaurativen Charakter auf und ermöglichen lediglich korrektive Partizipation (Kißler, 1992). Zirkel werden jedoch auch zur Mitgestaltung von Wandlungsprozessen technischer und organisatorischer Art eingeführt, wobei die operative Durchführung in der Regel eng an das Ursprungskonzept angelehnt ist. Unserer Meinung nach ist hierfür eine konzeptionelle und methodische Erneue-

² Das Konzept der Praxisgemeinschaft entstammt einer lerntheoretischen Perspektive, das Interesse war es, Lernprozesse in natürlichen Kontexten nachzuzeichnen („situated learning“, Lave & Wenger, 1991)

rung zwingend und erfolgversprechend. Um konzeptionelle Partizipation und die innovatorische Nutzung von Erfahrung sicherzustellen, muß unbewußte, nicht spontan abrufbare Erfahrung im Zirkel wirksam werden können. Darüber hinaus müssen die Teilnehmer ihre Erfahrungen vorausschauend wirksam werden lassen. Traditionelle Zirkel arbeiten demgegenüber überwiegend rückblickend und erfassen vorwiegend das lokale Optimierungspotential von Erfahrung.

3.1 Zwei Säulen der Innovationsbegleitung: Erfahrung und Antizipation

Unternehmerische Innovationen sind nie vollständige Neuschöpfungen, sondern knüpfen immer auch an das bereits Bestehende an. Für eine sinnvolle Gestaltung ist es daher wichtig, vergangene Erfahrungen zu berücksichtigen und in der Konzeption zu verarbeiten. Indem Organisationen Erfahrungen der Beschäftigten für die Zukunftsgestaltung nutzen, werden sie zu einer lernenden, sich permanent wandelnden Organisation. Tagtägliche Arbeitserfahrung der Beschäftigten bewußt werden zu lassen, zu kommunizieren und in Gestaltungsoptionen zu transformieren ist notwendig, um aus der Vergangenheit für die Zukunft zu lernen und damit Kontinuität im Wandel zu gewährleisten. Die kollektivierende Transformation und Nutzung von Erfahrung kann als Kernkompetenz einer lernenden Organisation bezeichnet werden. Die zwei Schritte dabei sind immer die Bewußtwerdung von Erfahrungen und die Antizipation zukünftiger Verhältnisse. Dies sind auch die Kernprozesse, die in Erfahrungszirkeln konzeptionell und methodisch unterstützt werden müssen.

3.2 Konzeptionelle und methodische Anforderungen an innovationsbegleitende Erfahrungszirkel

Die beiden Schlüsselkategorien für die Wirkung von Partizipationsgruppen sind Entscheidungs- und Erfahrungsräume. Durch die Öffnung von Entscheidungsräumen wird Partizipation, d.h. die Kontrolle über äußere Bedingungen der Arbeit (Verhältniskontrolle) und deren mögliche Veränderung ermöglicht. Dies ist nach unserer Erfahrung in kurzfristig implementierten Zirkeln oder Werkstattkreisen mit eher restaurativem oder korrektivem Charakter nicht zu erwarten. Um konzeptionelle Partizipation und Prozeßinnovationen auf ausführenden Ebenen sicherzustellen, ist die Bereitschaft zu einer längerfristigen Zirkel- bzw. Organisationsentwicklung unter Akzeptanz vor allem der mittleren Managementebene notwendig. In allen Erfahrungsberichten über Zirkel, vor allem aber über WM-Anwendungen wird die Notwendigkeit des Commitments auf der oberen Managementebene betont. Diese Orientierung an der normativ-strategischen Ebene kann aber auch lähmen - wirksame Gestaltungsmaßnahmen sind schon aus dem mittleren Management heraus möglich, wenn Entscheidungsräume dort gemeinsam thematisiert und genutzt werden.

Entscheidungsräume angemessen ausfüllen zu können, setzt einen ausreichenden Grad an Informiertheit voraus. Über die Bewußtwerdung der eigenen Erfahrungen hinaus ist Wissen über Ziele, Wege und technische bzw. organisatorische Standardlösungen notwendig, um die Antizipation des Neuen zu ermöglichen. Hier ist das

Unternehmen gefordert, dieses Wissen in angemessener Weise zu vermitteln. Dabei geht es darum, einen Wissensstand zu erreichen, der es den Teilnehmern ermöglicht, die gemachten Erfahrungen in übliche Standardlösungen einzuordnen und umgekehrt letztere an eigener Erfahrung zu messen. Dabei müssen die Teilnehmer nicht zu Lösungsexperten werden, es reicht bereits aus, wenn sie bei der Auswahl zwischen verschiedenen möglichen Konzeptionen und bei deren situativer Anpassung helfen. Wir haben in den von uns durchgeführten Zirkeln häufig erlebt, dass Zirkelteilnehmer in vielen Bereichen zwar Problemerkfahrung aber keine Lösungserfahrung haben. Damit auch Problemerkfahrung organisational sinnvoll genutzt werden kann, muß gerade bei komplexeren Problemen Lösungswissen durch die Teilnahme von Experten in den Zirkel eingebracht werden.

Wo humanisierende oder partizipative Formen der Arbeitsgestaltung eingeführt werden sollen, genügt nicht allein die Betonung des Erfolgsfaktors „Erfahrung“, erst die Anerkennung ihrer Subjektivität kann tragfähige Konzepte hervorbringen. Erfahrung ist keine kalkulierbare Größe, sie ist weder einfach abrufbar, noch geplant herstellbar. Sie ist untrennbar an individuelles Handeln und dessen Kontext gebunden und knüpft an die Erwartungen, Wahrnehmungen und Urteile des Subjekts an. Erfahrung findet unablässig statt, wird jedoch nur dann zugänglich, wenn das Subjekt sich ihr bewußt aktuell oder rückblickend zuwendet. Man kann Erfahrungen und deren Reflexion nicht verordnen. Es scheint hingegen möglich, Bedingungen zu schaffen, in denen Handelnde Raum sowohl zur Gestaltung der Kontexte als auch zur Aktualisierung persönlicher Motive vorfinden. In diesem Sinne nimmt Reflexionsarbeit in Erfahrungszirkeln einen wesentlich größeren Raum ein als in traditionellen Zirkeln. Auf einzelne Methoden der Reflexion und der Sichtbarmachung von Erfahrung wird in Kapitel 5 eingegangen.

Zusammenfassend sollten die Konzeption und methodische Gestaltung der Erfahrungszirkel potentielle Erfahrungsräume sicherstellen und fördern, indem sie

- die Interaktion unter den Beteiligten eines primären Systems intensivieren (homogen und heterogen) und dadurch vorher nicht erwartete Solidarisierungseffekte ermöglichen;
- durch Ausschaltung eines unmittelbaren Leistungs-, Ergebnis- und Zeitdruckes Räume für nicht-aktuelle (d.h. in der Regel/Routine nicht wahrgenommene) Aspekte der Arbeitsvollzuges und damit erweiterte Perspektiven auf die eigenen Arbeitsaufgaben und -probleme öffnen;
- durch das Zueigenmachen der Sichtweise anderer und das Nachvollziehen ihrer Bewältigungsstrategien neue Deutungsmöglichkeiten für die eigenen Probleme im Arbeitsvollzug generieren;
- bei freier Themenwahl an persönliche und abteilungsspezifische Problemlagen anknüpfen;
- Übungskontexte für schwierige Situationen innerhalb des persönlichen Arbeitsvollzuges bieten.

All diese Optionen bedeuten eine Erweiterung der subjektiv wahrgenommenen Handlungsspielräume im Bezug auf die eigene Arbeitsaufgabe. Ergänzend ist die situative Einbindung von internen oder auch externen Fachexperten dort notwendig, wo gezielt Lösungswissen in Form technischer und organisatorischer Instrumente akquiriert werden muß.

4 Prozessuales Wissensmanagement: Der Wissenszirkel

Der Umgang mit Wissen war schon immer wichtig für Unternehmen. Bisher wurde Wissen jedoch meist als quasi statische Größe behandelt, die lediglich über die Einstellung von neuem Personal, den Aufbau von Entwicklungsabteilungen oder - in neuerer Zeit - über die Nutzung von Beratungsfirmen verändert werden konnte. Unternehmen galten in der Regel als Institutionen, die Wissen in den meisten Unternehmensbereichen lediglich verarbeiten. Erst in der letzten Zeit werden Unternehmen verstärkt auch in ihrer Rolle als Wissenserzeuger gesehen: „Dabei gehen wir jedoch von der Überzeugung aus, dass ein Geschäftsunternehmen Wissen nicht nur verarbeitet, sondern auch erzeugt. Dies erfordert eine völlig neue Annäherung an das Thema, da die Schaffung von Wissen in der Managementliteratur bislang unberücksichtigt geblieben ist“ (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 8). Wenn Wissen lokal durch die tagtägliche Aufgabenbewältigung erzeugt wird und organisational genutzt werden will, muß es kommuniziert und auf Gestaltungsaufgaben angewendet werden. Hierfür bieten Zirkel die geeigneten Räume.

4.1 Wissen in Unternehmen: Rolle und Managementaufgaben

Da Wissen immer an Personen und Aufgaben gebunden ist, hängt der Erfolg von WM davon ab, ob es gelingt, neben der traditionellen, strategischen und makroskopischen Perspektive des Managements auch die prozessuale und mikroskopische Perspektive des Vor-Ort-Geschehens verstärkt einzunehmen. Die starken Interdependenzen zwischen der individuellen und der kollektiven Wissensbasis machen eine veränderte Auffassung sowohl über Führungs- und Managementaufgaben als auch über Aufgaben und Rollen der Beschäftigten notwendig. WM kann nur dann in eine Erweiterung kollektiver Handlungsräume münden, wenn die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motiviert werden, ihr eigenes Wissen zu reflektieren, zu explizieren und zu erweitern, also persönliches WM betreiben. Im Gegensatz zu traditionellen Bereichen des Managements ist WM ohne konsensuell abgestimmte Strategien zwischen Praxisgemeinschaft und Individuum nur schwer denkbar. Ein erster Schritt ist die Implementierung eines stetigen Dialogs zwischen Individuum und Repräsentanten der zentralen Glieder einer Organisation, der Handlungsorientierungen zum Umgang mit Wissen hervorbringt und abstimmt. Dabei ist die Implementierung von Wissenszirkeln ein wichtiger Schritt. Insgesamt ist WM eine Gestaltungsaufgabe, die in hohem Maße Partizipation voraussetzt und ermöglicht. Es kann sich nicht in der Implementierung gegenständlicher Instrumente oder standardisierter Bewertungsverfahren erschöpfen, sondern benötigt vor allem eine

behutsame und kontinuierliche Veränderung des Rollen- und Aufgabenverständnisses durch alle beteiligten Ebenen der Organisation hindurch.

Die Ziele des WM lassen sich auf eine einfache Formel bringen: Es geht Unternehmen darum, das richtige Wissen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen und - ergänzend - das richtige Wissen zu entwickeln. Für das Individuum geht es demgegenüber um die kontinuierliche Reproduktion und Entwicklung einer individuellen Beschäftigungsfähigkeit, die auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt wird. Damit lassen sich sowohl für das Individuum als auch für die Organisation zwei Kernfragen des WM formulieren:

- Welches Wissen will bzw. kann der einzelne Mitarbeiter weitergeben? Welches Wissen will bzw. kann die Organisation weitergeben?
- Welches Wissen will bzw. kann der einzelne Mitarbeiter bekommen? Welches Wissen will bzw. kann die Organisation bekommen?

Sowohl vom Unternehmen als auch vom Individuum sind die gleichen Kernprozesse zu bewältigen und zu optimieren. Dabei können und müssen sich beide Ebenen unterstützen und voneinander lernen, da nur eine abgestimmte Strategie einen für beide Seiten effektiven Umgang mit Wissen hervorbringt. Tabelle 3 zeigt Kernprozesse des WM (in Anlehnung an Probst, Raub & Romhardt, 1997), die sowohl vom einzelnen Mitarbeiter als auch von Unternehmen initiiert und gehandhabt werden müssen.

Für das individuelle WM ist es in erster Linie wichtig, wie ein Unternehmen die Bereiche Informationsmanagement, Arbeitsteilung und Qualifizierung organisiert. Für das Unternehmen wird WM erst mit Leben gefüllt, wenn die MitarbeiterInnen motiviert werden können, ihr Wissen auch über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinaus transparent zu machen, einzubringen und weiterzugeben. Für das Unternehmen hängt der Erfolg von Wissensmanagement also in erster Linie von der Identifikation der MitarbeiterInnen mit diesem Thema ab. WM kann nur funktionieren, wenn beide Seiten einen nachhaltigen Gewinn verbuchen können.

Während auf unternehmerischer Seite der Gewinn offensichtlich ist, sind individuelle Vorteile meist schwer sichtbar bzw. von individuellen Risiken begleitet (Dick & Hainke, 1999). Hier müssen Geschäftsleitung in Kooperation mit den Betriebsräten viel Energie aufbringen, den Beschäftigten ihre neue Rolle zu vermitteln. Die dafür notwendige Glaubwürdigkeit kann nur in einer Atmosphäre des Vertrauens entstehen. Da in vielen Unternehmen Vertrauen durch Rationalisierungswellen systematisch abgebaut wurde und diese auch für die Zukunft keine Arbeitsplatzgarantien aussprechen können, muß Vertrauen anderen Quellen entspringen als der lebenslangen Arbeitsplatzgarantie. Unternehmerische Fürsorgepflicht wird in Zukunft bedeuten, organisatorische Rahmenbedingungen für die unternehmensübergreifende Erhaltung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit zu schaffen. Arbeitsaufgaben müssen so gestaltet sein, dass die Ausführung eine stetige Qualifizierung einschließt und damit eine Unabhängigkeit vom jeweiligen Arbeitsplatz erreicht wird. Damit wird individuell die Förderung der eigenen Berufsbiographie

und organisational die Schaffung vielfältiger Qualifizierungsmöglichkeiten zur Kernaufgabe der Vertrauensbildung in Unternehmungen der Zukunft.

Wissensprozesse	Organisation	Individuum
Wissensidentifikation	Was kann das Unternehmen? (z. B. Know-how-Landkarten)	Was kann ich? (z. B. Tagebuch, Reflexionsleitfaden)
Wissensbewahrung	Wie sichert bzw. dokumentiert das Unternehmen Wissen?	Wie sichere ich mein Wissen, welches Wissen pflege ich?
Wissensnutzung	Wie setzt ein Unternehmen Mitarbeiter ein? Wie kann vorhandenes Wissen für einen Zugriff adressiert werden (z.B. Gelbe Seiten)?	Wie sichere ich mir Aufgaben, die mein vorhandenes Wissen kontinuierlich reproduzieren?
Wissensverteilung	Welche Arbeitsteilung ist sinnvoll? Welche Formen der Integration (Kooperation, Koordination und Information) sind sinnvoll?	Wie verteilt sich mein Wissen auf die Domänen der Praxisgemein- schaft? Wo bin ich Experte, wo habe ich Grundlagen, wo will ich delegieren?
Wissensentwicklung	Wie kann neues Wissen intern entwickelt werden? Wie kann implizites Wissen expliziert werden? Wie können individuelle Erfahrungen in organisationales Wissen transformiert werden?	Welche neuen Aufgaben möchte ich machen, um mein Wissen zu entwickeln?
Wissenserwerb	Welches Wissen holt sich ein Unternehmen von extern?	Wo und von wem hole ich mir Rat und Wissen zur Ergänzung meiner Kompetenz? Mit wem vernetze ich mich?

Tab.3: Kernprozesse des WM

4.2 Wesensmerkmale des Wissens

Da Wissen ein schwer greifbarer Gegenstand ist, der vielschichtig verwendet wird, ist es notwendig, in einem ersten Schritt den eigenen Wissensbegriff zu klären und zu explizieren. Dabei geht es uns in der nachfolgenden Klärung nicht um die grundsätzliche Erarbeitung eines allgemeingültigen Wissensbegriffes, sondern um eine dem betrieblichen Kontext angemessene Operationalisierung des Wissenskonstruktes. Ein solcher Wissensbegriff referiert auf handlungsleitendes Wissen und steht damit in einer pragmatistischen Tradition. Damit wird ein Teil des alltags-sprachlichen und auch wissenschaftlichen Begriffsgebrauchs ausgeklammert.

Wissen ist ganz allgemein formuliert, ein subjektives Modell über Wirklichkeit. Es dient der Deutung, Bewertung und Gestaltung von Realität. Wissen ist eng an innere Überzeugungen, Glaubenssätze und an subjektiv praktische Brauchbarkeit gebunden. Es entsteht aus der Wechselwirkung zwischen Praxis, Reflexion und Modellbildung. Der erste Schritt sich dem Wissensbegriff zu nähern, ist die klassische Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen. Dabei referiert der Begriff des Datums auf die menschliche Fähigkeit, Unterschiede und somit Entitäten wahrzunehmen. Der Informationsbegriff bezieht sich auf die Möglichkeit, Daten bezüglich bestimmter Fragestellungen zu analysieren und zu ordnen, ihnen Bedeutung zu geben. Der Wissensbegriff schließlich konzentriert sich auf das Potential, Informationen bezüglich bestimmter Aufgaben oder Situationen im Handeln zur Gestalt zu integrieren und ihnen damit einen Sinn zu geben (Abb. 1).

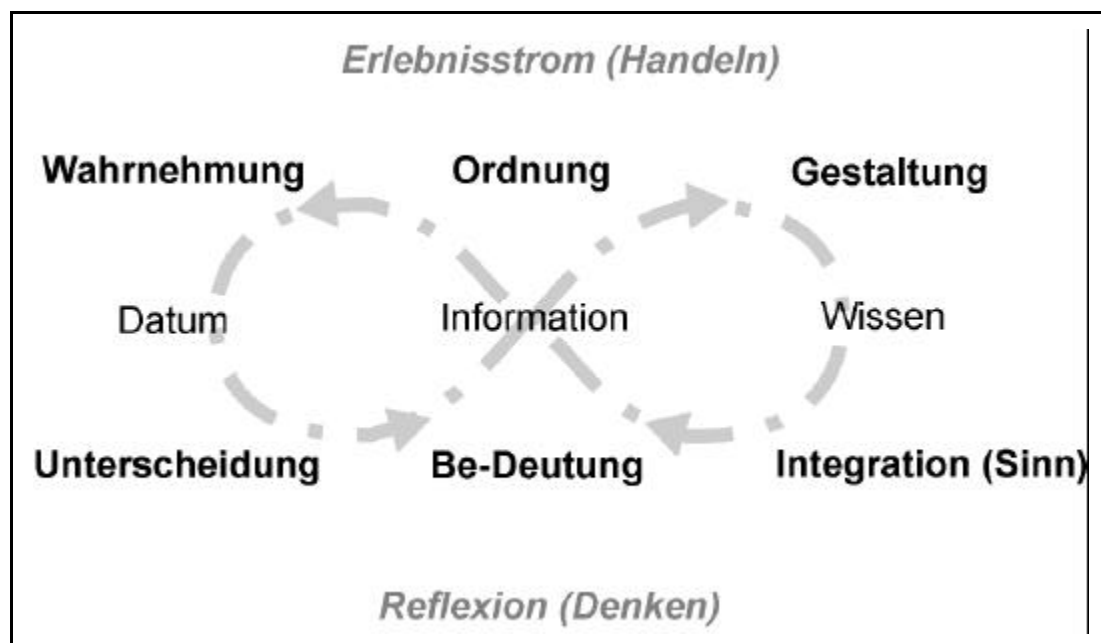


Abb 1.: Handlungstheoretische Abgrenzung des Wissensbegriffes

Wissen entsteht in einer stetigen Schleife aus Erleben und Reflektieren, in der das eine ohne das andere nicht möglich ist. Die hier vorgenommene Unterscheidung stellt Daten, Informationen und Wissen als gleichberechtigte, miteinander verwobene und reziproke Ebenen des Denkens und Handelns dar. Sie wendet sich gegen ein Verständnis von Wissen als Ressource, die aus Daten und Informationen gleichsam durch eine Veredelung zu gewinnen sei (z.B. Rehäuser & Krcmar, 1996). Die Möglichkeit, Wissen umgekehrt in Informationen oder Daten zu transformieren ist ebenso wichtig. Denn erst die Umwandlung von Wissen zu Informationen macht es kommunizierbar und die Umwandlung zu Daten macht es systematisch rekonstruierbar (zur Zirkularität von Daten, Informationen und Wissen vgl. Hubig, 1998). Damit sind Daten und Informationen wichtige, weil explizite und vermittelbare Träger der betrieblichen Kultur. Nur so lassen sich mit dem Begriff des Wissens sowohl individuelle Lernprozesse als auch Kulturbildung beschreiben. Der Verlauf des Pfeils beschreibt dabei einen idealtypischen Prozess der Entwicklung

von Wissen. Es sind auch andere Bezüge denkbar, etwa intuitives Handeln als eine Integration oder Gestaltung direkt aus der Wahrnehmung heraus, welches prinzipiell rekonstruierbar ist.

Auf Basis dieser analytischen Abgrenzungen sollen anschließend Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Ebenen beschrieben werden, die die Nutzung und Entstehung von Wissen als Prozess beschreiben. Denn soll WM mehr sein als Informationsmanagement, sind nicht nur Bestände zu erfassen und transparent zu machen, sondern die Existenz von Wissensbeständen auf unterschiedlichen Explikationsstufen anzuerkennen und die Transformationen zwischen diesen Ebenen zu fördern. In Anlehnung an drei wesentliche Bestimmungsmerkmale eines lebensweltlichen Wissensbegriffs (Waibel, 1997) können drei zentrale Transformationsprozesse bei der Wissensentwicklung und -nutzung beschrieben werden (Abb. 2).³

1. Die erste Ebene betrifft die Transformation von kontextlosen Daten und Informationen in kontextgebundenes Wissen und umgekehrt die Extraktion von Informationen und ggf. Daten aus der durchlebten Erfahrung.
2. Auf der zweiten Ebene wird subjektgebundenes, implizites Wissen in intersubjektiv geteiltes, explizites Wissen transformiert sowie umgekehrt die Internalisierung von Gelerntem in den eigenen Handlungsvollzug.
3. Die dritte Ebene ist die Transformation individueller Tätigkeit in kulturell verfügbare Ressourcen, die wiederum historisch und sozial an das Individuum vermittelt werden.

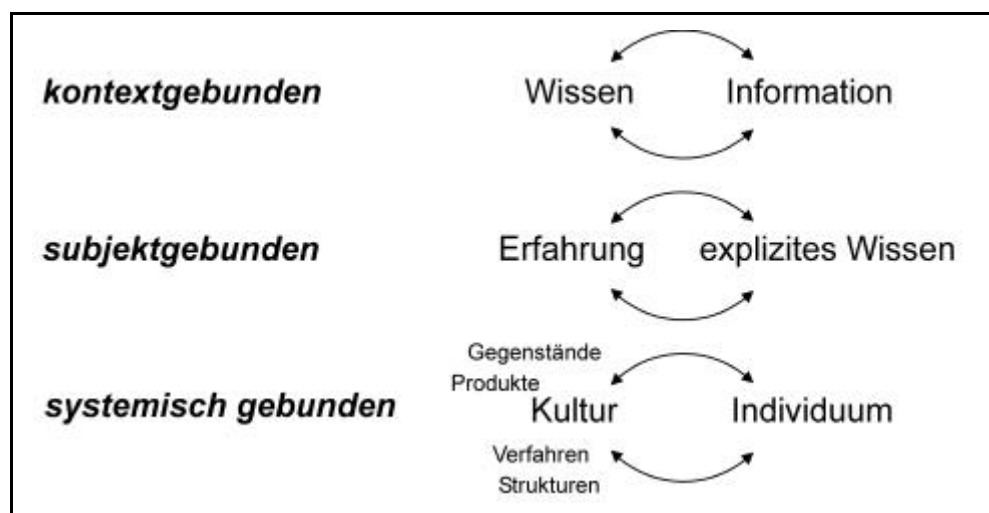


Abb. 2: Transformationskreisläufe des Wissens

Damit wird deutlich, dass es beim WM zentral um die Thematisierung und Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Individuum, Praxisgemeinschaft und Organisation geht.

³ vgl. die Wissensspirale bei Nonaka & Takeuchi (1997), die in soziologischer Perspektive alle Ebenen integriert.

Ad 1.: Informationen sind strukturierte, zweckgerichtete Daten, die Personen in Form von Sprache, Texten, Bildern, Gegenständen, Verfahren etc. erreichen und im kulturellen Kontext die Antizipation bestimmter Handlungsmuster ermöglichen. Wissen ist dagegen immer an Personen gebunden und konstituiert sich erst in der tatsächlichen Auseinandersetzung mit der jeweiligen Praxis: „Erst die subjektive Verarbeitung von Informationen transformiert diese zu handlungsrelevantem Wissen“ (Waibel, 1997, S.14)⁴. Wissen ist somit gleichermaßen an Personen und an Aufgaben gebunden und existiert nicht außerhalb der subjektiven Welt Handelnder. Dagegen existieren Informationen sowohl außerhalb als auch innerhalb von Personen. Informationen sind im Gegensatz zum Wissen lediglich Optionen des Handelns, die von der Person aufgenommen und im Zuge einer Aufgabenbewältigung koordiniert, vernetzt und subjektiv validiert werden müssen. Ihre Bedeutung haben Informationen also einerseits als optional generierbare Handlungsmuster und andererseits als Fundus zur Weitergabe an Dritte. Allgemein kann man sagen, dass Informationen verteilte Optionen darstellen, die im Handeln subjektiv validiert und zu Wissen koordiniert und vernetzt werden. Im Gegensatz zum Wissen sind Informationen weder an Personen noch ans Handeln gebunden und weisen einen wesentlich niedrigeren Grad an Komplexität auf.

Ad 2.: Explizites Wissen läßt sich sprachlich formulieren und damit in Form einer Information an Dritte weitergeben. Implizites Wissen weist dagegen einen hohen Grad an Komplexität auf, ist nicht bewußtseinspflichtig und wird im leiblichen Erleben generiert und reproduziert. Implizites Wissen ist nicht per se sprachlich kommunizierbar, sondern wird auf anderen Wegen vermittelt, etwa über Geschichten, Metaphern, Beobachtung, Übung und andere Sozialisationsprozesse. WM zu betreiben heißt, diese beiden Wissensformen in ihrer Wechselbeziehung zu analysieren und zu gestalten: „Das dynamische Wechselspiel zwischen diesen beiden Wissensformen bildet den Schlüssel zur Wissensbeschaffung im Unternehmen und vollzieht sich in einem spiralförmigen Prozeß immer wieder aufs neue.“ (Nonaka & Takeuchi, 1997, S.13)

Ad 3.: Realitätsgestaltendes Wissen bedeutet gerade in stark arbeitsteiligen Gesellschaften immer auch verteiltes Wissen, welches durch Koordination formal oder durch Kooperation informell organisiert werden muß. Die Vermittlung und Integration von Wissen an und über organisatorische Grenzen hinaus zur Kompensation der Nachteile durch Arbeitsteilung ist ebenfalls Aufgabe von WM. Situierete Forschungsansätze, die in den Praxisgemeinschaften die Keimzelle von gesellschaftlicher Gestaltung sehen, haben für das handlungsrelevante verteilte und reintegrierbare Wissen einer Praxisgemeinschaft den Begriff des lokalen Wissens geprägt. Genauso wie Praxisgemeinschaften als kollektive Handlungssubjekte interpretiert werden, wird ihr lokales Wissen „als diejenige Regulationsgrundlage

⁴ Waibel leitet ihr Konzept aus der Tradition der Tätigkeitstheorie ab. Gleichwohl läßt sich diese Position auch pragmatistisch fundieren. Demnach hat sich alles Wissen in der konkreten und anschaulichen Erfahrung zu bewähren (Peirce, 1967; James, 1908). Die meisten WM-Konzepte formulieren ihren Wissensbegriff pragmatistisch (z.B. „knowledge is about action“; Nonaka & Takeuchi, 1997) - in der Regel jedoch ohne diese Herkunft zu explizieren.

definiert, die es einer Praxisgemeinschaft ermöglicht, den gestellten Anforderungen des Arbeitsalltages erfolgreich zu begegnen“ (Waibel, 1997, S.4). Lokales Wissen unterliegt also Aushandlungsprozessen, die sich als Kooperation, Koordination und Kokonstruktion vollziehen (Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996). Folglich ist WM nicht ausschließlich als Gestaltungsmaßnahme zu verstehen, die die gesamte Organisation umfaßt, sondern besteht auch in der Förderung lokaler Kooperationsforen, in denen durch die Explizierung von Erfahrungen neue Koordinationsformen hervorgebracht werden. Zirkel sind ein solches Forum. WM steht als lokaler Ansatz damit auch im Dienste einer pluralistischen Kultur der Vielfalt in einem Unternehmen.

Ausgehend von den erläuterten Transformationskreisläufen lassen sich die zentralen Gestaltungskategorien für Wissensprozesse in Organisationen formulieren (Abb. 3). Sie sind gleichzeitig Voraussetzung und Folge für die Entstehung und Transformation von Wissen und sollten im WM miteinander verschränkt und gleichgewichtig berücksichtigt werden.

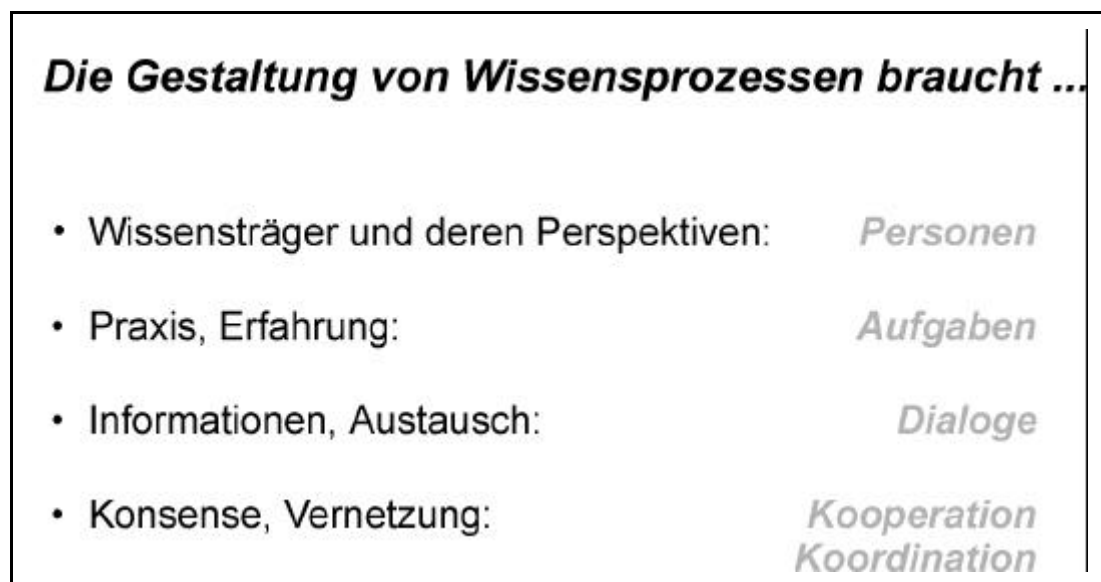


Abb. 3.: Voraussetzungen der Wissensentstehung

WM braucht Praxis und Erfahrung und damit Aufgaben

Die Entwicklung, Überprüfung, Modifizierung und der Erhalt von Wissen geschehen in der konkreten Erfahrung bei der Bewältigung von Aufgaben. Die tätige Erfahrung wiederum wird vor dem Hintergrund kultureller und domänenspezifischer Informiertheit gedeutet und kollektiv ausgehandelt. Durch wiederholte Anwendung wird Wissen reproduziert und angepaßt. Dadurch werden auch die subjektiven und kollektiven Strategien zur Bewältigung der Aufgabe modifiziert und optimiert. Aufgaben und Wissen bedingen einander und entwickeln sich wechselseitig kontinuierlich weiter. Damit ist der Gültigkeitsbereich von Wissen immer durch seinen Entstehungskontext begrenzt. Die Aufgabe und deren Gestaltung ist die traditionelle Domäne der Arbeitspsychologie. Damit wird nahegelegt,

dass die Zuordnung von Personen sich an einer bestehenden Aufgabenstruktur zu orientieren habe. Ebenso ist es vorstellbar, dass sich die Definition von Aufgaben nach den verfügbaren Wissenspotentialen und -trägern richtet. WM ist dann mehr als die bloße Disposition von Personal „zur richtigen Zeit am richtigen Ort“ - nämlich auch die Festlegung von Aufgaben mit den richtigen Wissensträgern.

WM braucht Informationsaustausch und damit den Dialog

Während Wissen immer an Personen und Aufgaben gebunden ist, können Informationen unabhängig von Personen oder Aufgaben über Wort, Schrift, Strukturen oder Gegenstände vermittelt werden. Informationen sind folglich kontextoffen und verteilt. Informationen werden generiert, in dem die kommunizierbaren Anteile individueller Erfahrungsprozesse reflektiert, konsensualisiert und zweckgerichtet differenziert werden, was immer im Bezug auf ein Kollektiv geschieht. Wissensanteile lassen sich so von Personen und Aufgaben lösen und werden anderen als Informationen zugänglich. Die Gewinnung von Informationen macht Wissen bewußt und damit analysier-, gestalt- und übertragbar. Der Dialog als Transformationsprozeß von Wissen zur Information ist also einerseits notwendig, um Erfahrungen weiterzugeben, andererseits aber auch, um sich selbst Erfahrungen bewußt und damit für geplantes Handeln nutzbar zu machen.⁵ Basis für WM ist damit jenseits aller Informationstechnologie der Erfahrungsdiallog innerhalb und zwischen den Funktionsbereichen einer Organisation.

WM braucht Konsens und damit Kooperation

Die Weitergabe von Wissen über Informationen bedarf einer sozialen Verständigung und Vernetzung, bei der Konsens über die Bedeutungen von Gegenständen oder Sachverhalten hergestellt wird. Entscheidend hierfür ist die Verschränkung verschiedener Akteurs-Perspektiven auf das selbe Phänomen. Bereits die Aufgabe, die der Einzelne zu erfüllen hat und dabei Wissen hervorbringt oder reproduziert, ist durch Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Funktionen mit strukturiert. Die Übernahme dieser Nachbar-Perspektiven wird mit zunehmender Automatisierung der Prozesskette und Komplexität der Produkte zum kritischen Faktor. Dabei wird neben der verbalen Explikation vor allem auch implizites Wissen weitergegeben. Dieser Wissenstransfer über Sozialisation ist komplex, ganzheitlich, beansprucht alle Sinne und kann nicht (vollständig) über Sprache vermittelt werden. Vielmehr handelt es sich hierbei um eine kollektive Komplexitätsreduktion durch konsensualisiertes Erleben und Handeln. Kooperationsformen auf verschiedenen Stufen zwischen Restauration und Innovation sind also notwendige Voraussetzung der Wissensentstehung und -weitergabe. Mit WM kann auch das Gestalten von Kooperationen gezielt auf das vorhandene oder zu entwickelnde Wissen abgestimmt werden.

Diese Ausführungen zeigen auch, dass WM als Gestaltungsaufgabe ein umfassendes Programm ist, das einzelne bisher dominierende Gestaltungsdimensionen

⁵ Intuitives Handeln etwa basiert demgegenüber auf Erfahrungen, die noch nicht zu Informationen transformiert wurden und kann daher nicht antizipiert werden.

integriert (Abb. 4). Es geht nicht allein um Aufgabengestaltung, Informationsmanagement oder das Stiften von Kooperationen, sondern um deren gemeinsame und gleichgewichtige Betrachtung. Die schlichte Kombination aller drei Ansätze allein dürfte dabei nicht ausreichen - im Mittelpunkt steht ein neuartiger Gegenstand, über den wir bisher weit weniger wissen als über die geläufigen Gestaltungsdimensionen.

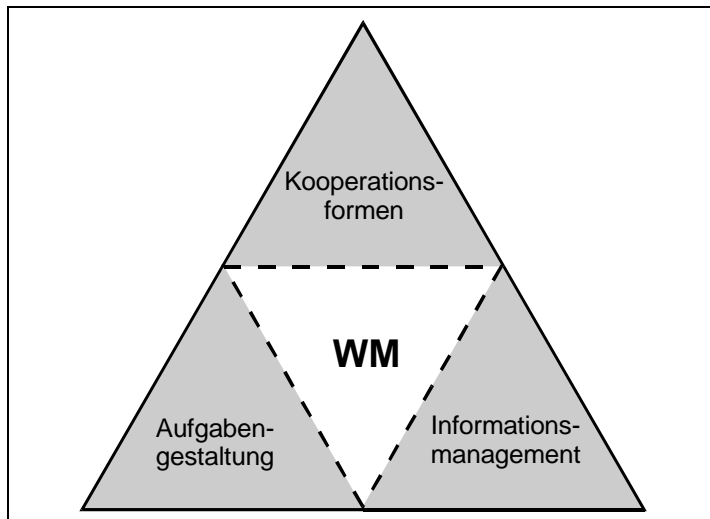


Abb4.: Wissensmanagement als integrierender Ansatz

4.3 Wissensentwicklung als zentrales Merkmal emanzipatorischer Beteiligungsformen

Emanzipation basiert auf Prozessen, die aus Erfahrungsträgern Wissensträger werden lassen. Dabei kann man Erfahrung als subjektive Aneignung der Umwelt auffassen. Durch die Reflexion von gelebter Realitätsbewältigung werden subjektive Handlungsregulationsgrundlagen aufgebaut, die sinn- und vertrauensstiftend wirken. Erfahrung wird erst zu Wissen, wenn sie kommuniziert und im Austausch mit anderen Subjekten konsensualisiert wird. Während der Erfahrungsbegriff auf das reflexionsfähige Erleben und Handeln von Subjekten referiert, verweist der Wissensbegriff eher auf das konsensualisierte Erleben und Handeln von Gemeinschaften. Erfahrung kann als potentielles Wissen aufgefaßt werden, das entsteht, wenn die Erfahrung an andere weitergegeben, von diesen akzeptiert und im Alltagshandeln von Gemeinschaften Berücksichtigung findet.⁶ Erfahrung wird erst dann anerkannt, wenn dem Erfahrungsträger ein entsprechendes Maß an Wissen unterstellt wird. Da Wissen aus dieser Definition heraus per se eine höhere gesellschaftliche Akzeptanz hat als Erfahrung, ist der Transformationsprozeß, der aus Erfahrungsträgern Wissensträger macht, ein Kernprozeß der gesellschaftlichen Integration und Differenzierung. Emanzipation kann dabei sowohl integrativ als auch distinktiv verstanden werden. Konsens und Dissens, Identifikation und Abgrenzung machen in einem ausbalancierten, gleichgewichtigen Verhältnis die

⁶ Dies entspricht Kants These, dass alles Wissen aus Erfahrung stammt, allerdings wird nicht jede Erfahrung zu Wissen.

soziale Identität der Organisation und ihrer Mitglieder aus.⁷ Damit Erfahrung in Unternehmen langfristig und permanent und nicht nur in geschützten und temporären Räumen wie z. B. Zirkeln wirken kann, müssen Beschäftigte als Erfahrungsträger im Unternehmen gewürdigt, gefordert und gefördert werden und so aktiv am Aufbau und der Verteilung von Wissen mitwirken.

In Kapitel 2.2.1. haben wir auf das Doppelgesicht der Erfahrung aufmerksam gemacht. Erfahrungen sind nicht per se innovativ, sie wirken eher bewahrend oder gar verharrend. Einmal geübte, einverlebte und mit der Zeit routinisierte Handlungen brauchen zur Änderung immer einen Impuls von außen. Dabei kann der Impuls sowohl eine Störung als auch ein Problem sein. Der Impuls kann aber auch an der natürlichen Neugierde und damit am Interesse für Neues ansetzen. So kann z.B. ein lebhafter und angstfreier Erfahrungsaustausch Neugierde wecken, zur Überprüfung der eigenen Handlungsrouinen anregen und in hohem Maße Veränderungsbereitschaft induzieren. Auch die Vermittlung bisher nicht bekannter Informationen kann zur Überwindung des Verharrens in gewohnten Erfahrungsräumen anstiften.

4.4 Konzeptionelle Anforderungen an Wissenszirkel

Das bewahrende Moment der Erfahrung kann dort nutzbar gemacht werden, wo es um die lokal angemessene Gestaltung von Innovationen geht. Als *innovationsbegleitendes* Instrument kann der Erfahrungszirkel ein Gleichgewicht zwischen Kontinuität und Wandel herstellen. Der Wissenszirkel hingegen wirkt *innovationsauslösend* und damit primär verändernd. Auch hier wird Erfahrung kommuniziert, Wissen entwickelt und an die Organisation weitergegeben, allerdings geht es um die Arbeitsaufgaben und Produkte im Ganzen, nicht um singuläre Problemstellungen wie in Problemlösezirkeln oder die Mitgestaltung von bereits geplantem Wandel wie in Erfahrungszirkeln. Im Erfahrungszirkel dominiert die lokale Erfahrung ergänzende Informationen und Expertise, während im Wissenszirkel Erfahrungen, Informationen und Expertise gleichgewichtig genutzt werden. Aufgaben werden in ihrer Komplexität rekonstruiert und die zu ihrer Bewältigung notwendigen Erfahrungen und Wissensanteile expliziert. Nach dem Motto „das Unsichtbare sichtbar machen“ sollen in Wissenszirkeln vorwiegend implizites Wissen und Erfahrungen in explizites und damit organisational nutzbares Wissen transformiert werden. Der Fokus des Konzeptes liegt auf der Wissensentwicklung entlang der Arbeitsaufgaben und der Prozesskette. Wissenszirkel können Innovationen auslösen, Erfahrungszirkel gestalten sie und Problemlösezirkel optimieren und korrigieren die Neuerungen.

Daneben findet im Wissenszirkel immer auch persönliches Wissensmanagement statt. Entlang der Aufgaben werden die sechs oben erwähnten Kernprozesse des persönlichen Wissensmanagements bearbeitet und mit Inhalten gefüllt. Damit werden Wissenszirkel auch zu Orten des Lernens und greifen das Lernstattdkonzept

⁷ Dabei stehen wir im Einklang mit sozialpsychologischen Befunden über die soziale Identität (Tajfel & Turner, 1986), die Herstellung optimaler Distinktheit in und zwischen Gruppen (Brewer, 1991), oder den Einfluß von Minderheiten (Moscovici, 1979).

mit auf. Im Gegensatz zur Lernstatt streben Wissenszirkel aber neben Verhaltensänderungen auch einen Wandel der Arbeitsverhältnisse an. Ziel ist es, das im Zirkel entwickelte Wissen soweit wie möglich in Strukturen, Abläufen, Arbeitshinweisen, Arbeitsmitteln etc. zu vergegenständlichen. Wissenszirkel sind daher stärker methodisch bestimmt als das Lernstattkonzept. Dabei sind Methoden, die es ermöglichen, das Unsichtbare sichtbar zu machen und Selbstverständliches zu hinterfragen, erst noch zu entwickeln. Neben reflexiven werden beschreibende, visualisierende und simulierende Methoden eine wichtige Rolle in der Konzeption von Wissenszirkeln spielen (s. Kapitel 5.).

Das Doppelgesicht der Erfahrung zwingt dazu, die Zusammensetzung der Wissenszirkel mit Sorgfalt zu planen. Wenn von den Teilnehmern keine neuen Impulse kommen, verharrt der Zirkel im bereits Vertrauten. Wenn die Zusammensetzung andererseits keine Redundanz in der Erfahrung zulässt, kann der Kontakt unter den Teilnehmern nicht auf die Erfahrungsebene ausgedehnt werden, es entstehen keine Anknüpfungspunkte und damit sind gegenseitige Lernprozesse von vornherein ausgeschlossen.

Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Wissenszirkeln ist ein gewisses Maß an Vertrauen zu der Organisation. In einer auf Mißtrauen aufgebauten Organisation können Wissenszirkel ihre Kraft nicht entfalten, da hier Mitarbeiter meist ihr Wissen zurückhalten, um so die - eher vermeintliche - Arbeitsplatzsicherheit aufrechtzuerhalten. Vertrauen kann aufgebaut werden, indem Wissenszirkel in ihrem Nutzen zwischen Individuum und Organisation ausgewogen sind und somit als win-win-Konzepte betrachtet werden. Langfristig werden sich Arbeitnehmer damit abfinden müssen, dass es keine lebenslangen Arbeitsplatzgarantien mehr gibt.⁸ Vertrauen zur Organisation wird dann über den Grad der Qualifizierungs- und Professionalisierungschancen aufgebaut. Unternehmen werden sich somit für die Erhaltung bzw. den Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Beschäftigten verantworten müssen. Dabei wird eine veränderte Verteilung der vom Unternehmen zu tätigen Aufgaben zur Kernaufgabe der vertrauensbildenden Maßnahmen (siehe Kapitel 4.1). Hier können Wissenszirkel ein geeignetes Instrument sein, Umverteilungen zu initiieren und zu begleiten.

5 Methodische Gestaltung von Zirkeln

Die methodische Gestaltung von Qualitätszirkeln wurde - im Gegensatz zu anderen Gestaltungsfeldern - bisher wenig kontrovers diskutiert. Eine Erweiterung der ursprünglichen Einsatzfelder machen diese Diskussion jedoch notwendig. Während das ursprüngliche Ziel eine Partizipation verlangte, die korrigierend und restaurie-

⁸ Diese Aussage stützt sich auch auf aktuelle Entwicklungen in den Unternehmen. Werden allerdings die hier beschriebene Rolle der Erfahrung und des lokalen Wissens ernst genommen, so dürfte sich auf Dauer auch der Wert einer langen Betriebszugehörigkeit neu bestimmen. Aus unserer Sicht könnte sich unter veränderten Rahmenbedingungen die langfristige Bindung von Erfahrungsträgern und Organisation als Erfolgsrezept erweisen. Damit sollte klar geworden sein, dass wir nicht einer Mentalität des „Hire an fire“ das Wort reden.

rend in den Arbeitsalltag eingriff, muß bei der Mitgestaltung oder Auslösung von betrieblichen Neuerungen eine antizipativ wirkende Partizipation realisiert werden. Bei der Lösung lokaler Probleme waren die unmittelbaren Erfahrungen der Betroffenen Basis der Zirkelarbeit. Lokale Problemerkfahrungen im täglichen Umgang mit der eigenen Arbeitsaufgabe wurden mit ermittelten Betriebsdaten verknüpft und so in einen größeren Zusammenhang gestellt. Durch die Anwendung von Kreativitätsmethoden wurde versucht, das mit Problemerkfahrung oft einhergehende Lösungswissen zu generieren. Dieses methodische Vorgehen war für die korrigierende Verbesserung bestehender Verhältnisse sinnvoll. Anders verhält es sich aber bei der präventiven Mitgestaltung von Neuerungen. Da der Anspruch des Wissenszirkels über subjektive Erfahrungen Einzelner hinausweist, müssen Methoden gefunden werden, die diese systematisch mit theoretischem Wissen über Gestaltungsmöglichkeiten verknüpfen. Zudem sind implizite Wissens- und Erfahrungsanteile nicht spontan abrufbar, so dass herkömmliche Problemlösetechniken nur bedingt anwendbar sind. Gefragt sind Methoden, die Phänomene in ihrer gesamten Gestalt einschließlich der nicht zu versprachlichenden Aspekte aufgreifen. Wir haben in den von uns durchgeführten Zirkeln (Derboven, Dick, Waibel & Wehner, 1996) Methoden angewendet, die der Aufspürung, Sichtbarmachung und Kommunizierung von Erfahrungen dienen. Im folgenden wollen wir einige dieser Methoden beispielhaft beschreiben.

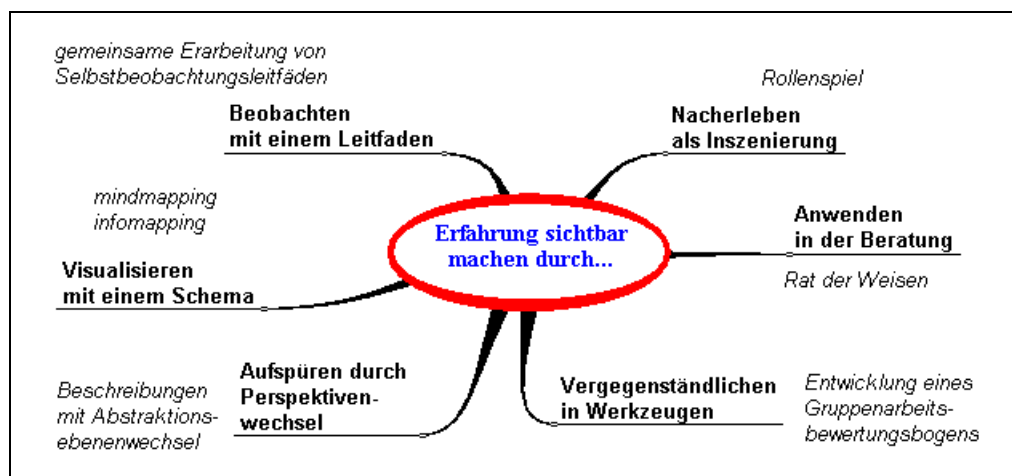


Abb.5: Methoden des Erfahrungsaustausches

Dabei können sechs unterschiedliche methodische Prinzipien – Nacherleben, Anwenden, Vergegenständlichen, Aufspüren, Visualisieren und Beobachten - zur Anwendung kommen (Abb. 5). Allen diesen Prinzipien gemeinsam ist, dass Erfahrungen nicht direkt abgefragt, sondern über den Umweg eines angebotenen Anwendungsfeldes (Aufgabe, Spiel, neue Abstraktionsebene) lediglich mittelbar wirksam werden.

Rollenspiel

Rollenspiele sind eine Form des szenischen Nacherlebens von Situationen, die auch nicht-sprachliche atmosphärische und emotionale Inhalte reaktivieren. Kontextmerkmale, die konstitutiv für lokale Wissensbestände sind, werden so sichtbar. Mit

Hilfe der Dramaturgie können nicht nur Haltungen und Verhaltensweisen verdeutlicht, sondern auch neue Lösungen gefunden werden. Im Rollenspiel können eigene oder fremde Verhaltensweisen nachgespielt oder neu ausgerichtet werden. Es dient einerseits der kollektiven Aufarbeitung von Vergangenem und bietet andererseits eine Bühne zum Ausprobieren neuer Verhaltensweisen. In den von uns durchgeführten Zirkeln wurden problematisch empfundene Arbeitssituationen nachgestellt und/oder neue Verhaltensweisen spielerisch ausprobiert. In der anschließenden Auswertung konnten zuerst die Spieler und anschließend die Beobachter das Spiel kommentieren. Folgende Leitfragen dienten einer angemessenen Auswertung:

Wie habe ich mich gefühlt?

Welche Verhaltensweisen können beschrieben werden?

Was war gut an dem Verhalten?

Welche anderen Verhaltensmöglichkeiten wären denkbar?

Welche Verhaltensweise ist am angemessensten?

Im Anschluß an die Auswertung hatten die Spieler die Möglichkeit, die Spielszene mit veränderten Verhaltensweisen neu auszurichten und damit Veränderung zu erleben.

Der Rat der Weisen

Die Erkenntnis, dass in Beratungsprozessen eigene Erfahrungen in verdichteter und verallgemeinerter Form weitergegeben werden, veranlaßte uns zur Entwicklung eines speziellen Rollenspiels, in dem Beratungsprozesse in Szene gesetzt werden. In diesem Spiel können sich Ratsuchende zwecks Lösungsfindung an ein Team Ratgebender wenden. Den Ratgebenden wird eine Expertenrolle, die des Weisen, instruiert, wodurch über einen spielerischen Erwartungsdruck das Verantwortungsgefühl für den Ratsuchenden gesteigert wird. Das Zuhören ist dabei von zentraler Bedeutung. Die Ratsuchenden können ihr Problem entweder direkt oder im Rahmen einer Analogie vortragen. Die Spielanleitung lautet:

Drei Weisen (freiwillige Zirkelteilnehmer) sitzen orakelgleich auf ihren Plätzen und erwarten die Ratsuchenden (freiwillige Zirkelteilnehmer). Die Ratsuchenden kommen hintereinander zu diesen und schildern ihr Problem. Dabei bleibt es den Ratsuchenden überlassen, ob sie ein reales Problem auswählen oder innerhalb einer Analogie eine Rolle übernehmen. Die Ratsuchenden beschreiben ihr Problem solange, bis es komplett Gestalt annimmt. Die Weisen dürfen anschließend Sachfragen zum Verständnis stellen. Dann gibt einer der Weisen einen Rat. Der Ratsuchende hat nun die Wahl: Nimmt er den Rat an, muß er angeben, was er sich von dem Rat erhofft. Lehnt er den Rat ab, muß er dies begründen, indem er dem Problem weitere tiefere Beschreibungsdetails hinzufügt, und somit dem Problem eine neue, zutreffendere Gestalt gibt. Anschließend erhält er dann von einem anderen Weisen einen weiteren Rat.

Nach Abschluß der Spielszene erfolgt eine Auswertung anhand folgender Leitfragen:

Wie habe ich mich in der Rolle des Ratsuchenden gefühlt?

Wie habe ich mich in der Rolle des Ratgebenden gefühlt?

Was war in dem Spiel anders als in alltäglichen Situationen des Ratholens?

Lassen sich die Ratschläge in Maßnahmen umsetzen und wen ja, wie?

Die Ritualisierung des Dialogs schärft die Aufmerksamkeit für die unterschiedlichen Rollen im Beratungsprozess. Sie würdigt den Ratsuchenden als Informations- und Erfahrungsträger und zwingt den Ratgeber, für den einen Rat, den er geben darf, alle nötigen Informationen zu erfragen. Er wird dadurch entlastet, dass er nicht der einzige Ratgeber ist.

Entwicklung eines Gruppenarbeits-Bewertungsbogens

In Zirkeln werden häufig Problembereiche der Zusammenarbeit berührt. Individuelle Erfahrungen und Wünsche an die Zusammenarbeit können mittelbar kommuniziert werden, in dem der Zirkel die Aufgabe erhält, ein diagnostisches Instrument zur Einschätzung der Zusammenarbeit zu entwickeln und anzuwenden. Erfahrungen werden so in der Werkzeugerstellung vergegenständlicht und damit sichtbar und kommunizierbar.

Zur Erarbeitung des Bewertungsbogens bedienten wir uns des Brainwritings: Jeder Zirkelteilnehmer schreibt zu einer formulierten Fragestellung Ideen auf einen vorbereiteten Zettel, der anschließend in die Mitte des Tisches gelegt wird. Danach wird ein anderer Zettel aus der Mitte genommen und die dort notierten Ideen erweitert oder ergänzt. Dieses Verfahren (Zettel nehmen / Idee hinzufügen / Zettel zurücklegen) wird mit einer vorab festgelegten zeitlichen Begrenzung ständig wiederholt. Danach wurden in Kleingruppen aus den gesammelten Ideen Items für den Bewertungsbogen formuliert, die anschließend im Plenum präsentiert, diskutiert und zusammengeführt wurden. Folgende Teilsätze mußten von den Zirkelteilnehmern im Rahmen des Brainwritings ergänzt werden:

Damit die Gruppe brauchbare Ergebnisse erzielt, ist es wichtig, dass...

Damit ich mich in der Gruppe wohlfühle, ist es wichtig, dass...

Die Anwendung eines solchen Instruments beruht auf einem hohen gemeinsamen Commitment, das jedes vorbereitete Inventar übertrifft. Entscheidend für diese Transformation von Erfahrung in ein gemeinsam genutztes Verfahren ist also, dass es selbst entwickelt ist und die Erfahrung aller Beteiligten zum Tragen bringt.

Beschreibung über den Wechsel von Abstraktionsebenen

Eine weitere Möglichkeit den Erfahrungsaustausch zu unterstützen, ist die Anwendung von kategorialen Ordnungssystemen in Form systematischen Hinterfragens. Das methodische Vorgehen läßt sich als ein spiralförmiger Bewußtwerdungsprozeß beschreiben, der wechselseitig verbalisierte Erfahrungen ordnet, Oberbegriffe formuliert, erneut Erfahrungen aufspürt, nach weiteren Oberbegriffen sucht etc.. Auf der einen Seite wirkt die Möglichkeit der Zu-, Ein- und Verortung von Erfahrung sinnstiftend. Auf der anderen Seite wird durch den Wechsel der Abstraktionsebenen ein Gesaltschließungsdruck erzeugt, der den Gedankenfluß anregt.

Die Methode entwickelt die Idee des zur Problemlösung in Zirkeln häufig genutzten Ishikawa-Diagramms weiter. Ishikawa-Diagramme nutzen verschiedene Erklärungskategorien, um Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen, abstrahieren aber nicht in Richtung grundlegender Zusammenhänge.

Mindmapping / Infomapping

Mindmapping ermöglicht das Visualisieren von Gedanken als Netzwerk von Ober- und Unterbegriffen. Das Grundprinzip knüpft eng an die vorab beschriebene Methode an. Mindmaps verknüpfen die parallele Visualisierung verschiedener Kategorien des Ishikawa-Diagramms mit der Möglichkeit auf verschiedenen Ebenen zu abstrahieren. Darüber hinaus bieten sie eine bildliche Gestalt, die zusätzliche Zugkraft auf den Gedankenfluß ausübt (Bösterling, 1994).

Im Infomapping werden Informationsflüsse mittels der Erstellung von Informationslandkarten visualisiert. Mit Hilfe Landkarten entlehnter Symbole (Landstraßen, Autobahnen, Sümpfe, Wälder etc.) können die Zirkelteilnehmer die Informationsflüsse zwischen Mitarbeitern, Abteilungen oder auch Organisationen darstellen. Durch die Erstellung des Bildes müssen vorab unscharf reflektierte Erfahrungen gedeutet und in der angebotenen Symbolik vergegenständlicht werden, was durch die Analogie der Landkarte erleichtert wird (Bösterling, 1994).

Erarbeitung situierter Selbstbeobachtungsleitfäden

Die kollektive Entwicklung und Anwendung von Selbstbeobachtungsleitfäden kann während der Einführung technischer oder organisatorischer Neuerungen Erfahrungsprozesse vertiefen und deren Austausch erheblich vereinfachen. Darüber hinaus können auch bereits routinierte Aufgabenbewältigungen mit Hilfe von Leitfäden diagnostiziert, neu bewertet und verändert werden. Entscheidend ist, dass die Leitfäden auf möglichst konkrete Aufgabenstellungen angewendet werden. Ziel ist, Variabilität abzubilden, nicht ein allgemeingültiges Bewertungsraster zu entwickeln.

Beobachtungsleitfäden wurden in den von uns durchgeführten Zirkeln in vier Schritten entwickelt. Zunächst wurden im Brainstorming Ideen zu der Frage „Worauf soll geachtet werden?“ gesammelt. Danach wurden die Ideen zu Gruppen zusammengefaßt und mit Oberbegriffen versehen. In Kleingruppen wurden aus den Ideen Items für den Leitfaden formuliert. Abschließend wurden die Kleingruppenergebnisse im Plenum präsentiert, diskutiert und zusammengeführt.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über Konzept und mögliche Methoden in den drei von uns beschriebenen Einsatzfeldern des Zirkelkonzeptes. Dabei hat jedes Konzept im entsprechenden Kontext oder Anwendungsfall seine Berechtigung. Die verschiedenen Formen können in einer Organisation durchaus parallel implementiert sein – der Wissenszirkel etwa löst Innovationen aus, die der Erfahrungszirkel gestaltet und der jeweiligen Situation anpaßt, während ein Problemlösezirkel während der anschließenden Umsetzung optimiert und korrigiert.

	Qualitäts-/ Problemlösezirkel	Erfahrungszirkel	Wissenszirkel
Inhalt	Korrektur lokaler Problemstellungen	Mitgestaltung betrieblicher Neuerungen	Wissensaustausch, -entwicklung und -nutzung, Persönliches Wissensmanagement
Anspruch	korrigierend, optimierend	innovationsbegleitend	innovationsauslösend
Ausgangspunkt	auftretende Probleme	geplanter Wandel	Arbeitsaufgaben
Einbettung	hierarchisch, funktional	hierarchisch, funktional	Hierarchie- und funktionsübergreifend
Wirkung	restaurativ	bewahrend und verändernd	Verändernd
Genutzte Ressourcen	spontan verfügbare, unmittelbare, punktuelle Problemerkfahrung	lokale, auch mittelbare Erfahrung, gezielt ergänzt durch Information und Expertise	Gleichgewichtig ganzheitliche Arbeitserfahrung, Information und Expertise
Methoden der Arbeit (Schwerpunkte)	Gesprächsregeln Moderations-, Visualisierungs-, Datensammlungs-, Analyse- Kreativitätstechniken	<i>Darüber hinaus:</i> Qualifizierungsinputs (Wissensvermittlung) Reflexion Antizipation (Folgenabschätzungen) Unterstützung von Entscheidungen (Präferenzmatrizen)	<i>Darüber hinaus:</i> Erfahrungsprofile Wissenslandkarten Rollengestützte Beratungsspiele Planspiele, Szenariotechniken Selbstbeobachtung Coaching ...

Tab.4: Abgrenzung von Zirkelkonzepten

6. Gestaltende Teilhabe verbessert die Wissensentwicklung im Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter

Globalisierung und Flexibilisierung stellen sowohl gewohnte Machtstrukturen und Verantwortlichkeiten als auch vertraute Sicherheiten und Abhängigkeiten in Frage. Macht als legitimierte oder faktische Gestaltung von Realität basiert in demokratischen Systemen auf der Kontrolle der relevanten Unsicherheitszonen, wobei die Kontrolle der Informations- und Kommunikationskanäle und die Nutzung der Organisationsregeln und wesentlicher Kooperationsschnittstellen als Machtressourcen angesehen werden können (Crozier & Friedberg, 1979). Dagegen ist das Gefühl der subjektiven Sicherheit im Arbeitsleben häufig ausschließlich an vom Mitarbeiter nicht zu beeinflussende Arbeitsplatzgarantien gebunden, so dass individuelle Beschäftigungssicherheit meist mit Arbeitsplatzsicherheit gleichgesetzt wird. In Zukunft werden sich Macht und Sicherheit in Unternehmen neu konstituieren und verteilen müssen, damit diese sich den Anforderungen der hoch flexibilisierten und schnelllebigen Angebots- und Nachfragemärkte stellen können. Sowohl eine Veränderung der Machtverhältnisse als auch eine veränderte Basis der subjektiven Sicherheit setzen einen veränderten Umgang mit Wissen voraus.

Die Meinung, dass sich in Zukunft der Umgang mit Wissen ändern muß und wird, ist in großen Bereichen schon gesellschaftlicher Konsens und wird in dem Begriff der Wissensgesellschaft sichtbar und greifbar (Spinner, 1994). Ein veränderter Umgang mit Wissen setzt neben einem strategischen auch ein operatives bzw. prozessuales WM voraus. Prozessuales WM erfordert dabei einen veränderten Umgang mit Aufgaben- und Informationsverteilung und mit Kooperation. Gestaltende Teilhabe heißt, unabhängig von der Hierarchiestufe Betroffene zu Beteiligten zu machen. Sie sichert dem Unternehmen notwendiges Wissen aus Erfahrungen und den Mitarbeitern langfristig Beschäftigungssicherheit im Sinne einer professionellen Selbstsicht und Erweiterung beruflicher Perspektiven. Mitarbeiter werden nur dann ihr Wissen weitergeben, wenn damit einhergehend auch das eigene Wissen weiterentwickelt wird. Dabei ist zu beachten, dass die Weitergabe von Wissen in Form von Daten und Informationen erfolgt, nicht aber als Wissen selbst. Die Fähigkeit und Möglichkeit, Informationen in Handlungen zu verwerten ist genauso wichtig wie die Fähigkeit und Möglichkeit, Wissen in nutzbare Informationen zu transformieren. Dieser zirkuläre Charakter der Wissensgenese wird in der aktuellen Diskussion zu wenig wertgeschätzt. In der kollektiven Gestaltung vereinen sich Wissensvermittlung und Wissensentwicklung, Gestaltung bedeutet immer auch Wissensaneignung. Damit würde der von Arbeitnehmern oft gefürchteten Wissensenteignung vorgebeugt und WM zu einem win-win-Spiel. Gestaltende Teilhabe setzt einen veränderten Umgang mit Aufgabenverteilung, Informationstransparenz und Kooperationsstrukturen voraus und bringt diese gleichzeitig hervor. Gruppenorientierte, gestaltende Teilhabe von Beschäftigten an unternehmerischen Gestaltungsprozessen sind also Voraussetzung und Folge eines prozessualen WM.

Das traditionelle Zirkelkonzept ist grundsätzlich in der Lage, Beteiligung als gestaltende Teilhabe sicherzustellen. Sowohl bei der Innovationsbegleitung als auch bei der aufgabenorientierten Wissensentwicklung muß das Ursprungskonzept jedoch den erweiterten Zielsetzungen angepaßt werden. Dabei sehen wir in erster Linie folgende Ebenen des Wandels:

- Das Konzept sollte auf alle Hierarchieebenen ausgedehnt werden. Nicht nur in ausführenden Hierarchieebenen ist die Einführung von Zirkeln sinnvoll, sondern überall dort, wo die tagtägliche Erfahrung keine angemessene Berücksichtigung in der Planung findet.
- Nicht das Lösen singulärer Probleme steht im Vordergrund, sondern die ganzheitliche Erfahrungsnutzung und Wissensentwicklung entlang der Arbeitsaufgaben – bzw. die Gestaltung der Arbeitsaufgaben entlang der Wissensverteilung.
- Eine methodische Umorientierung ist notwendig, damit in Zirkeln das Antizipationspotential der Erfahrung und die impliziten Wissensanteile der Beschäftigten verstärkt genutzt werden können.
- Erfahrung und Wissen wird nicht enteignet, sondern in kollektiven Gestaltungsprozessen sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten angeeignet und weiterentwickelt.

Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1990). Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit; Bern: Huber.
- Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt u.a.: Campus.
- Bergmann, U. (1998). Erfolgsteams. Der ungewöhnliche Weg, berufliche und persönliche Ziele zu erreichen. München: mvv.
- Brewer, M. (1991): The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), S. 475 - 482.
- Bungard, W. (Hrsg.) (1992). Qualitätszirkel im Umbruch – Experten nehmen Stellung. Ludwigshafen: Ehrenhof.
- Bösterling, B. (1994). Visualisierung: EDV-Landschaften kreativ gestalten. Ein kleines Handbuch zur Unterstützung der Arbeit in Beteiligungsprojekten. Stuttgart: Courier.
- Crozier, M. & Friedberg, G. (1979). Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein: Taunus.
- Derboven, W., Dick, M., Waibel, M. & Wehner, T. (1996). Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder. *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*, Nr. 11.
- Dick, M. & Hainke, S. (1999). „Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital“. Mitarbeiter-einschätzungen über Wissensmanagement. *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*, Nr. 16.
- Endres, E. & Wehner, T. (Hrsg.)(1996). Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim: Beltz.
- Franke, H. (1975). Das Lösen von Problemen in Gruppen - lernpsychologisch aufbereitet. München: Goldmann.
- Giddens, A. (1992). Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Harburger Wissensmanagement Newsletter (1999): Praxisgemeinschaften. Ausgabe 2, 06/1999. <http://www.tu-harburg.de/aw1>.
- Hubig, C. (1998). Informationsselektion und Wissensselektion. In Bürgel, H.-D. (Hg.), *Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen* (S. 3 – 18). Berlin: Springer.
- James, W. (1908). Der Wahrheitsbegriff des Pragmatismus. In James, W., *Der Pragmatismus. Ein neuer Name für alte Denkmethoden*. Leipzig: Klinkhardt (Neuauf. 1977, Hamburg: Meiner).
- Kißler, L. (Hrsg.) (1992). Management und Partizipation in der Automobilindustrie - Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Frankfurt: Campus.
- Lave, G. und Wenger, E. (1991). Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation. Cambridge University Press.
- Metzen, H. (1994). Schlankheitskur für den Staat. Lean Management in der öffentlichen Verwaltung. Frankfurt a. M.: Campus.
- Moscovici, S. (1979). Sozialer Wandel durch Minoritäten. München: Urban & Schwarzenberg.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York: Campus
- Peirce, C. F. (1967): Die Festlegung einer Überzeugung. In: Peirce, C. F., *Schriften I*, hrsgg. v. Apel, K. O. Frankfurt: Suhrkamp.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1997). Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler.
- Rehäuser, J & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement im Unternehmen. In: G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6: Wissensmanagement* (S. 1 - 40). Berlin: de Gruyter.

- Spinner, H.F. (1994). Die Wissensordnung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sydow, J. & vanWell, B. (1996). Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturations-theoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes. In: G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6: Wissensmanagement* (S. 191 – 234). Berlin: de Gruyter.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In: S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd Ed., S. 7 - 24), Chicago: Nelson-Hall.
- Ulich, E. (1998). Arbeitspsychologie [4. neu überarb. u. erw. Aufl.]. Zürich: vdf [u.a.].
- Waibel, M. C. (1997). „Knick leicht durch Holm drücken“: Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt – Studien zur Wissensentwicklung in Praxisgemeinschaften der industriellen Fertigung. Dissertation, Universität Bremen.
- Wehner, T., Clases, C. & Endres, E. (1996). Situiertes und kooperatives Handeln in Praxisgemeinschaften. In: E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 71 - 86). Weinheim: Beltz.
- Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C. & Endres, E. (1996). Von den Mühen und den Wegen der Zusammenarbeit. Ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell. In: E. Endres & T. Wehner (Hrsg.), *Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen* (S. 39 - 58). Weinheim: Beltz.
- Wehner, T. & Waibel, M. C. (1997). Erfahrungsbegebenheiten und Wissensaustausch als Innovationspotentiale des Handelns – Die Analyse betrieblicher Verbesserungsvorschläge. In: I. Udris (Hrsg.) *Arbeitspsychologie für morgen. Herausforderungen und Perspektiven* (S. 72 - 100). Heidelberg: Asanger.
- Wellins, R. S., Byham, W. C. & Wilson, J. M. (1991). Empowered teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation San Francisco: Jossey-Bass.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press.



		<i>Bisher erschienen:</i>
Nr. 01	1993	Cornelia Vogel & Theo Wehner: Soziotechnische Systemanalysen in der Radiologie. Ermittlung von Gestaltungsanforderungen an einen elektronischen Bildarbeitsplatz.
Nr. 02	1993	Egon Endres & Theo Wehner: Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation.
Nr. 03	1993	Egon Endres & Theo Wehner: Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endherstellern und Lieferanten in der Automobilindustrie.
Nr. 04	1993	Theo Wehner & Klaus-Peter Rauch: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – von der Spekulation zur Prozeßevaluation. Teil I: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen.
Nr. 05	1993	Theo Wehner & Egon Endres: Über die Analyse unerwarteter Ereignisse und deren Verhältnis zu Kooperationen im Produktionsalltag.
Nr. 06	1994	Hans-Jürgen Dahmer: Über den verkümmerten Austauschprozeß zwischen Erfahrungs- und Planungswissen in der Industrie.
Nr. 07	1994	Mira Chr. Waibel & Theo Wehner: Über den Dialog zwischen Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Lebenswelt. Teil I: Kognitive Umstrukturierung der planerischen Vorgaben zur Bewältigung des Fertigungsalltags.
Nr. 08	1994	Christoph Clases: Kommunikation in computervermittelten Tätigkeitszusammenhängen. Bilanzierung der Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nutzung und Bewertung elektronischer Postsysteme.
Nr. 09	1995	Anuschka Bahro, Klaus-Peter Rauch, Hans-Alexander Graf v. Schwerin & Theo Wehner: Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit. Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprechern.
Nr. 11	1996	Wibke Derboven, Michael Dick, Mira Waibel & Theo Wehner: Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder.
Nr. 12	1996	Manfred Muster: Kooperationen in der Automobilindustrie und regionale Netzwerke aus gewerkschaftlicher Perspektive.
Nr. 13	1996	Michael Dick: Zur Notwendigkeit und Methodologie prozessual verstandener Sozialforschung – am Beispiel der Erforschung zwischenbetrieblicher Kooperation.
Nr. 14	1999	Theo Wehner, Christoph Clases & Tanja Manser: Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive.
Nr. 15	1999	Lore Schultz-Wild: Gruppenarbeit – Blick zurück nach vorn. Protokoll des Follow-Up Workshops bei Daimler-Benz, Werk Bremen, Februar 1998.
Nr. 16	1999	Michael Dick & Steffen Hainke: „Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital“. Mitarbeiterereinschätzungen über Wissensmanagement.
Nr. 17	1999	Mira Waibel & Egon Endres: Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen.
Nr. 18	1999	Wibke Derboven, Michael Dick & Theo Wehner: Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten.
Sonderband 1	1999	Wolfgang Kersten & Christel Kumbruck (Hrsg.): Wissensmarkt Internet – Zwischen betrieblichem Wissensmanagement und virtueller Universität
Nr. 19	2000	Egon Endres & Theo Wehner: Gruppenarbeit und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung. Vorarbeiten zu einem arbeitspsychologischen Kooperationsmodell. (Neuaufgabe der Beiträge Nr. 02 und 03)
Nr. 20	2000	Marja Szodrich: Repertory-Grids als Analyse- und Beratungsinstrument: Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung
Nr. 21	2000	Michael Ackermann, Daniel Dimmeler, Pascal Iten, Daniel Meister & Theo Wehner: Wissensmanagement in der Praxis – Umfrageergebnisse und Trends
Nr. 22	2001	Maria Jarowoy & Michael Dick: Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und deren Haltung zur Ressource Wissen
Nr. 24	2001	Christoph Clases, Karin S. Moser & Theo Wehner: Definitions- und Re-Definitionsprozesse im Wissensmanagement. Eine Falldarstellung zur Sensibilisierung und Initiierung
Nr. 25	2001	Christoph Clases, Tanja Manser & Theo Wehner: hyperlearning. Prozessbegleitende Evaluation eines Weiterbildungsangebots für die Schulleitungen der Teilautonomen Volksschulen im Internet (<i>elektronisch</i>)
Nr. 26	2001	Anna Windischer, Theo Wehner, Wolfgang Weber, Tanja Manser, Kristina Lauche, Sven Grund & Christoph Clases: Prozessbegleitender Erwerb meta-reflexiver Fertigkeiten im universitären, ingenieurwissenschaftlichen Projektstudium (<i>elektronisch</i>)
Nr. 27	2001	Katharina Thiele & Tanja Manser: Soziotechnische Systemanalyse im Krankenhaus – Eine arbeitspsychologische Fallstudie in der Anästhesiologie
Nr. 28	2001	Anja Ostendorp, Carsten Ostendorp & Theo Wehner: Was macht den Erfolg von Freiwilligeninitiativen aus? Teil I: Vier Beschreibungsdimensionen und ein Erfolgsfaktor
Sonderband 3	2001	Michael Dick: Die Situation des Fahrens. Phänomenologische und ökologische Perspektiven der Psychologie. (Dissertation)
		<i>In Vorbereitung:</i>
Nr. 23	2001	Nikolaus Hildebrandt, Katja Deubel & Michael Dick: „Mobilität“ – Ein multidisziplinärer Begriff im Alltagsverständnis
Sonderband 2	2001	Mira Waibel: Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt. Theoretische und empirische Studien zur Wissensentwicklung in Praxisgemeinschaften der industriellen Fertigung. (Dissertation)