

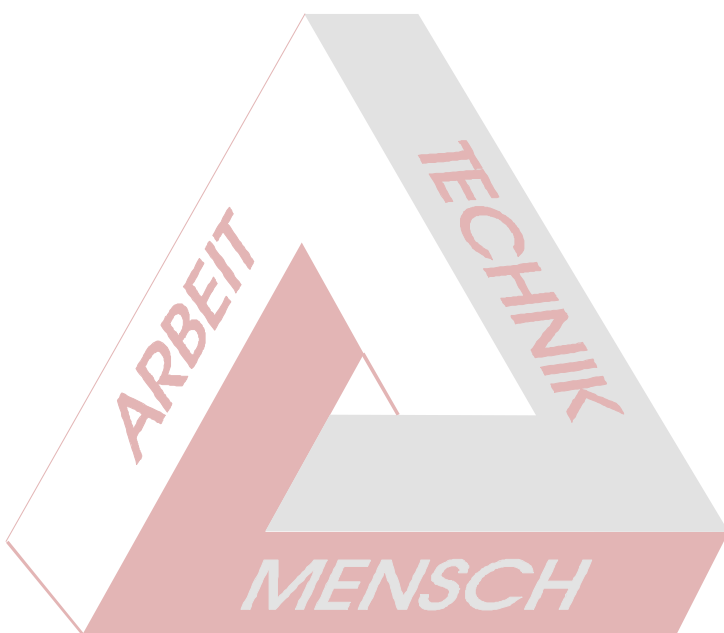
HARBURGER BEITRÄGE

ISSN 0944-565X
Nr. 17, August 1999

Mira Chr. Waibel, Egon Endres:

Kooperatives Wissensmanagement.

**Wissenstransfer zwischen sozialen
Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen
durch wechselseitige Hospitationen.**



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

Vorwort der Herausgeber

Die Reihe „Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit“ erscheint seit 1993 am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft/1 der Technischen Universität Hamburg-Harburg. Begründet und bis zur Nr. 13 von Theo Wehner und Egon Endres herausgegeben, dokumentiert sie Forschungsinhalte und Arbeitsweise des Instituts und seiner Projekte. Den gemeinsamen Fokus aller Arbeiten bildet das menschliche Handeln in einer sich stetig wandelnden betrieblichen Lebenswelt. Aus einem kooperativen und partizipativen Forschungsstil ergibt sich als gemeinsamer Leitsatz, dass betriebliche und forschende Akteure sich wechselseitig befruchten.

Diesen Anspruch nimmt der hier veröffentlichte Text explizit auf. Wechselseitige Kooperationen zwischen Wirtschaftsunternehmen und sozialen Einrichtungen, also zwischen Akteuren aus unterschiedlichen, bisher eher distanziert zueinander stehenden Praxisfeldern und Kulturen, werden hier zum Gegenstand von Forschung und Gestaltung. Dies stellt zweifellos eine reizvolle und konsequente Erweiterung des Anwendungsfeldes für Wissensmanagement dar.

Der Text ist die Überarbeitung eines Projektantrages für das Programm „Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen“ des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Das Projekt führen Dr. Mira Chr. Waibel und Prof. Dr. Egon Endres an der Katholischen Stiftungshochschule München, Abteilung Benediktbeuern, durch.

Hamburg-Harburg, im August 1999

Christel Kumbruck

Michael Dick

Kooperatives Wissensmanagement

Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen

(Mira Chr. Waibel und Egon Endres)

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 17, August 1999.

1. Kurzfassung des Projektvorhabens	5
2. Problemstellung und Ziele des Projekts	6
2.1. Darstellung der Ausgangssituation	6
2.2. Ziele des Projekts	11
2.2.1. <i>Wissenschaftliche Ziele</i>	11
2.2.2. <i>Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung</i>	11
3. Stand der Forschung und eigene Vorarbeiten	12
3.1. Erfolgsbausteine interorganisationaler Kooperation und ihre Bedeutung für kooperatives Wissensmanagement	12
3.2. Das Gestaltungskonzept: Wissenstransfer durch Hospitationen	15
4. Projektablauf	19
4.1. Initiierungsphase in den beteiligten Einrichtungen/Unternehmen	19
4.2. Realisierungsphase	20
4.3. Auswertungs- und Verstetigungsphase	20
4.4. Abschlußphase	21
5. Literaturverzeichnis	21

1. Kurzfassung des Projektvorhabens

Eine effiziente Bewirtschaftung der Ressource Wissen gilt immer mehr als zentrale Voraussetzung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Mit der Entwicklung neuer Formen des *Wissensmanagements* wird deshalb versucht, die eigenen organisationalen Wissensgrundlagen weiterzuentwickeln. So kommt es unter dem Aspekt des *Wissenstransfers* immer häufiger zu Kooperationen, bei denen die Kooperationspartner über ein gemeinsames Produkt bzw. den Markt aufeinander bezogen sind. Weitgehend unberücksichtigt sind demgegenüber Formen des Wissenstransfers, bei denen die kooperierenden Partner in keinem marktvermittelten Verhältnis zueinander stehen. Dies gilt für *Kooperationen zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen*, die mit dem Ziel eingegangen werden, wechselseitig voneinander zu lernen.

Das beschriebene Projektvorhaben zeigt auf, dass ein Wissenstransfer *zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen* gerade wegen des komplementären Wissensbedarfs beider Seiten sinnvoll ist. So liegt eine Kernkompetenz sozialer Einrichtungen darin, soziale Beziehungen und gruppendynamische Prozesse aktiv zu gestalten. Wirtschaftsunternehmen verfügen hingegen über weiterentwickelte Kenntnisse des Kostenmanagements, der Organisationsentwicklung und des Marketings. In Zeiten knapper öffentlicher Kassen und der damit einhergehenden Notwendigkeit zu ökonomischerem Handeln in sozialen Einrichtungen einerseits und erhöhtem Bedarf an differenzierterer sozialer Wahrnehmung und sozialen Kompetenzen in der Wirtschaft andererseits wird hier eine Chance für kooperatives Wissensmanagement gesehen.

Bislang gibt es jedoch nur wenige Überlegungen oder Ansätze, wie solche Kooperationen gewinnbringend zu gestalten sind. Hinzu kommen die teilweise berechtigten Befürchtungen seitens der Organisationen und ihrer Mitglieder, die geöffneten Türen könnten mißbraucht werden. Es werden daher Modelle benötigt, die die Voraussetzungen vertrauensvoller Kooperation schaffen und ein behutsames und sensibles Vorgehen im Kooperationsprozeß gewährleisten.

Im hier beschriebenen Projekt wird mit dem Konzept der *wechselseitigen Hospitationen* eine Form des kooperativen Wissensmanagements entwickelt, durch die der Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen unterstützt werden soll. Die Hospitationen von zwei bis fünf Tagen Dauer sollen nicht nur neue Erfahrungen und Wahrnehmungen ermöglichen, sondern ebenso die Besonderheiten der eigenen Organisationskultur reflektieren helfen. Allerdings erfordert dies eine systematische Vor- und Nachbereitung sowie eine professionelle Begleitung der Hospitationen. Wichtigstes Ziel des Projekts ist es, dieses Konzept zu konkretisieren und modellhaft zu erproben.

2. Problemstellung und Ziele des Projekts

2.1. Darstellung der Ausgangssituation

Die Forderung nach effektivem Wissensmanagement wird zunehmend lauter. Von dieser Beobachtung ausgehend wird im vorliegenden Abschnitt zunächst die Existenz verteilter Wissensbestände als wesentliche Schwierigkeit im Umgang mit Wissen identifiziert: Verteiltes Wissen ist an bestimmte Kontexte gebunden, weswegen vorhandene Wissensbestände nicht einfach "abgeschöpft" und nach Bedarf zur Verfügung gestellt werden können (vgl. (1)). Eine Lösung dieses Problems wird in Kooperationen gesehen. Durch unmittelbare Zusammenarbeit sollen auch schweigende Wissensbestände transferierbar werden (vgl. (2)).

Nach einer kurzen Skizze dieser Zusammenhänge wird argumentiert, dass sich durch die Nutzung komplementärer Wissensbestände ein bislang unausgeschöpftes Potential entfalten könnte. Es wird erläutert, dass soziale Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen hierfür als ein Beispiel dienen können (vgl. (3)). Es folgt eine kritische Auseinandersetzung mit einem Projekt, das Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch *Hospitationen* ermöglicht (vgl. (4)). Obwohl Ansätze wie diese grundsätzlich als fruchtbar zu bewerten sind, zeigt sich bei näherem Hinsehen, dass geeignete Konzepte und erprobte Methoden kooperativen Wissensmanagements bislang fehlen (vgl. (4)).

(1) Wissensmanagement als Herausforderung

Angesichts moderner Wettbewerbsbedingungen avanciert Wissen zum vielleicht wichtigsten Produktionsfaktor. So sind traditionelle Wettbewerbsvorteile wie etwa hohe Qualitätsstandards bei minimierten Produktionskosten mittlerweile die Regel und erfüllen damit erst die Eingangsvoraussetzungen, um auf den hart umkämpften Weltmärkten überhaupt präsent sein zu können (Palass, 1997). Die derzeit in verschiedenen Disziplinen entwickelten Ansätze zum Wissensmanagement haben zum Ziel, Organisationen bei der Bewältigung dieser neuen Herausforderung zu unterstützen. Im Mittelpunkt stehen hierbei die effektive Gestaltung und innovative Weiterentwicklung der organisationalen Wissensgrundlagen. So ist etwa die Entwicklung von Maßnahmen, die die Fähigkeit eines Unternehmens stärken, neue oder verbesserte markt- und technikadäquate Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe hervorzu- bringen, ein zentrales Aufgabenfeld des Wissensmanagements (Beratergruppe Neuwaldegg, 1995; Willke, 1996).

Bei der Umsetzung der Idee des Wissensmanagements ist schließlich zu berücksichtigen, dass es sich bei organisationalem Wissen um "verteilttes Wissen" (Cole & Engeström, 1993) handelt, das in unterschiedlicher Form vorliegt. So existiert Wissen nicht allein in den Köpfen der Organisationsmitglieder, sondern es liegt auch verge-

genständlich in den physikalischen und sozialen Organisationsstrukturen vor. So steckt ein bedeutender Teil des Wissens in den zur Verfügung stehenden Werkzeugen (z. B. Software) und ihrer organisationsspezifischen Verwendungsweise. Aber auch die Räumlichkeiten, in denen gearbeitet wird, die Arbeitsteilung, die Art der Dokumentation (z.B. Formulare), die impliziten und expliziten Regeln sind wichtige Bestandteile der organisationalen Wissensbasis. Nicht zuletzt zählt zum organisationalen Wissen die Art, wie eine Organisation die individuellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördert oder wie sie Wissen über die Bedürfnisse ihrer Kunden gewinnt.

(2) Kooperationen im Dienst von Wissensmanagement

Ein zentraler Ansatzpunkt für Wissensmanagement besteht nun darin, die über eine Organisation verteilten Wissensressourcen zu lokalisieren und so aufzubereiten, dass sie bei Bedarf wirksam werden können. Allerdings liegen die prozeßnah gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen teilweise nur als sogenanntes "schweigendes" Wissen vor: der implizite Charakter verhindert ein einfaches "Abschöpfen" des intellektuellen Kapitals (Waibel & Wehner, 1996). Derzeit werden unterschiedliche Möglichkeiten entwickelt und erprobt, um auf schweigendes Wissen zugreifen zu können (Nonaka, 1994). So werden gezielt Kooperationen initiiert, durch die Wissenstransfer erreicht werden soll. Denn durch die gemeinsame Bewältigung von Aufgaben wird Wissen aktiviert und in die Zusammenarbeit eingebracht, das von den Akteuren nicht ohne weiteres verbalisiert werden kann (Endres & Wehner, 1995).

Eine wichtige Zielperspektive von Wissensmanagement ist folglich die intelligente Vernetzung verteilter Wissenspotentiale durch Kooperation. In der Praxis werden bereits verschiedene Formen kooperativen Wissensmanagements realisiert. Die Beispiele reichen von der Einrichtung heterogen zusammengesetzter Expertenteams über die Initiierung von Entwicklungspartnerschaften zwischen Zulieferern und Abnehmern bis hin zur Gestaltung gemeinsamer Entwicklungsprojekte von Konkurrenzunternehmen (Heidenreich, 1996). Der durch die Kooperation ermöglichte Wissenstransfer beschränkt sich jedoch meist auf unmittelbar produktbezogene Aspekte. Die Nutzung gesellschaftlicher Wissensressourcen durch die Kooperation von Organisationen, die weder in einem gemeinsamen Produktionsverhältnis stehen noch miteinander konkurrieren, bildet demgegenüber eher die Ausnahme. Dass ein solcher Wissenstransfer durchaus gewinnbringend sein kann, wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass auch das gesellschaftliche Wissen als verteiltes Wissen existiert. So verfügen die verschiedenen Organisationen einer Gesellschaft über unterschiedliche, einander teilweise ergänzende Wissensbestände. Wie nachfolgend gezeigt werden soll, gilt dies in besonderer Weise für soziale Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen.

(3) Komplementärer Wissensbedarf bei sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen

Über welche Art von Wissen eine Organisation verfügt, ist wesentlich eine Folge der Ausdifferenzierung und Spezialisierung. Dabei finden im Hinblick auf die produktive Ausrichtung einer Organisation kontinuierliche Lernprozesse statt, die auf eine fortlaufende Anpassung an die jeweilige Organisationsumwelt ausgerichtet sind. So entwickelt jede Organisation im Laufe der Zeit eigenes, organisationspezifisches Wissen, das auf ihre Produkte, auf die damit verbundenen Herstellungs- und Verkaufsbedingungen sowie auf die im Laufe der Jahre gewachsenen Organisationsstrukturen und die darin gepflegten kulturellen Muster zugeschnitten ist. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, steht die Wissensentwicklung in Wirtschaftsunternehmen beispielsweise unter dem Primat der Ökonomie. Die effiziente Gestaltung des Produktionsprozesses gehört folglich zu den Kernkompetenzen eines Wirtschaftsunternehmens. In sozialen Einrichtungen liegt hingegen ein großer Erfahrungsschatz bezüglich der professionellen Gestaltung kooperativer Prozesse vor: Zum einen verfügen die im Bereich der sozialen Arbeit tätigen Menschen aufgrund ihrer Ausbildungen über einschlägige Kenntnisse hinsichtlich sozialer Prozesse und gruppenspezifischer Problemstellungen. Zum anderen ist in diesem Tätigkeitsfeld häufig Teamarbeit und das Eingehen kooperativer Beziehungen wesentlicher Bestandteil der täglichen Praxis.

Die markt- und technikbedingten Veränderungen der letzten Jahre sowie die Verknappung der Finanzmittel für soziale Leistungen stellen heute sowohl an Wirtschaftsunternehmen als auch an soziale Einrichtungen neue Anforderungen: Aufgrund der veränderten Wettbewerbssituation gewinnen kooperatives Wissen und soziale Kompetenzen auch in Wirtschaftsunternehmen zunehmend an Bedeutung. So ist die "Linie" - das klassische Steuerungsmodell in Wirtschaftsunternehmen - den gestiegenen Flexibilitäts-, Qualitäts- und Innovationsanforderungen turbulenter Märkte nicht gewachsen. Eine Lösung wird im Aufbau von strategischen Netzwerken und interdisziplinären Teams gesehen, die sich nach Maßgabe der situativen Bedingungen um die zu erfüllenden Aufgaben organisieren (Endres & Wehner, 1993a). Dass hierfür Wissen über soziale Prozesse und Teamfähigkeit zunehmend nachgefragt werden, liegt auf der Hand.

Durch die Verknappung der staatlichen Mittel im Bereich der sozialen Arbeit wurde auf der anderen Seite eine Diskussion um die Finanzierung der zu erbringenden sozialen Leistungen entfacht. Eine Auseinandersetzung mit betriebs- und verwaltungswirtschaftlichen Fragestellungen ist mittlerweile auch für soziale Organisationen unumgänglich. Inwieweit die im Bereich der Sozialen Arbeit eingeleiteten Ökonomisierungsmaßnahmen erfolgreich sind, ist nicht zuletzt davon abhängig, ob das entsprechende betriebswirtschaftlich-organisatorische Knowhow zur Verfügung steht und genutzt werden kann.

(4) Reziproker Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen als eine - für beide Seiten - vielversprechende Chance organisationaler Wissensentwicklung

In Anbetracht der veränderten Ausgangsbedingungen stellt sich sowohl für Wirtschaftsunternehmen als auch für soziale Einrichtungen die Aufgabe, ihre Wissensgrundlagen zu erweitern. Die Maßnahmen zur Behebung der diagnostizierten Wissensdefizite konzentrieren sich bislang auf die Vermittlung der jeweiligen Fachinhalte, beispielsweise in Form gruppendynamischer bzw. betriebswirtschaftlicher Seminare. In diesem Zusammenhang zeigt sich allerdings, dass die praktische Anwendung des erworbenen Wissens, d.h. der Transfer in die konkrete Alltagssituation teilweise nicht adäquat gelingt und zeit- und kostenintensive transfersichernde Zusatzmaßnahmen erfordert. Hier sind neue Konzepte gefragt, die die bereits bestehende Praxis effektiv ergänzen können.

Eine mögliche Form der Ergänzung besteht darin, *organisationsinterne* Fachkompetenz und die entsprechenden Stellen vor Ort kooperativ aufeinander zu beziehen. So arbeiten in den meisten Wirtschaftsunternehmen Fachleute mit fundiertem psychosozialen Knowhow. Ebenso existiert kaum eine soziale Einrichtung, ohne einen festen Bestand an verwaltungs- und betriebswirtschaftlich versierten Experten. Ein Transfer der im eigenen Haus vorhandenen Kompetenzen in die ausführenden Bereiche liegt nahe und wird teilweise über innerbetriebliche Kooperationen bereits erfolgreich praktiziert. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass alle Mitglieder einer Organisation in die gleiche Unternehmenskultur eingebunden sind und ihre Arbeitstätigkeiten derselben produktiven Rationalität folgen. Ein organisationsinterner Wissenstransfer hat in erster Linie einen Optimierungseffekt. Eine innovative Erweiterung des organisationalen Wissens ist hingegen eher die Seltenheit, insofern allen Beteiligten eine gewisse „Betriebsblindheit“ anhaftet. Aufgrund der Organisationszugehörigkeit bleibt das Denken funktional gebunden, was bedeutet, dass implizite Annahmen oder Regeln nicht hinterfragt und kein Bewußtsein bezüglich der eigenen, organisationsspezifischen Wissensgrundlagen entwickelt werden kann (Wehner & Waibel, 1997).

Ein zweiter Weg, die bisherige Weiterbildungspraxis zu unterstützen, stellen unseres Erachtens Maßnahmen dar, die geeignet sind, Wissenstransfer auf der Grundlage *interorganisationaler* Kooperationen zu fördern (Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996). Vergleicht man nämlich verschiedene Organisationsformen wie soziale Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen hinsichtlich der Bewältigung vergleichbarer Aufgaben (z. B. Qualitätsmanagement, Strategieplanung und Leitbildentwicklung u.a.m), so zeigt sich, dass dabei auf teilweise sehr unterschiedliches Wissen zurückgegriffen wird. Ein wechselseitig aufeinander bezogener Austausch birgt durchaus innovatives Potential.

Das Modellprojekt *SeitenWechsel* der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft knüpft an eben diese Überlegungen an. In diesem Projekt wird es jüngeren Füh-

rungskräften ermöglicht, zusätzlich zum traditionellen Weiterbildungsprogramm für eine Woche in einer sozialen Einrichtung zu hospitieren (z. B. in einer AIDS-Hilfestation, in Behinderteneinrichtungen, in psychiatrischen oder sozialpsychiatrischen Einrichtungen u.a.m.). Erklärtes Ziel des Projekts ist der Erwerb sozialer Kompetenzen. Allerdings werden hierzu nicht nur Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten gerechnet, sondern auch das soziale Wahrnehmungs- und Differenzierungsvermögen der Manager. Vor allem letzteres wird als entscheidende Grundlage dafür betrachtet, dass Wirtschaftsunternehmen ihrer sozialen Verantwortung in wachsendem Maße gerecht werden können (vgl. Hauser, 1998; Wickel, 1998).

Projekte wie diese sind zu begrüßen. Aus unserer Perspektive ist jedoch kritisch zu bewerten, dass häufig nur Transfer-Einbahnstraßen realisiert werden: So waren beispielsweise im oben erwähnten Modellprojekt auch Gegenbesuche von Mitarbeitern der sozialen Einrichtungen in den jeweiligen Wirtschaftsunternehmen vorgesehen, doch konnte dieses Vorhaben bislang selten umgesetzt werden. Im Falle einer am Projekt beteiligten Bank wurde echtes kooperatives Wissensmanagement auf Gegenseitigkeit nach eigenen Angaben etwa durch einschneidende organisationale Veränderungen verhindert, die zur selben Zeit wie das Projekt durchgeführt wurden: Aufgrund des hohen Handlungsdrucks fehlten auf Seiten der Bank die notwendigen Kapazitäten. Ein einseitiger Wissenstransfer wie dieser läuft Gefahr, als organisiertes soziales Abenteuer abgestempelt zu werden. Dies kann bei Mitarbeitern und Klienten sozialer Einrichtungen mit massiven Akzeptanzproblemen und Ressentiments verbunden sein, die dem beabsichtigten Wissenstransfer zuwider laufen. Ähnliches gilt auch für die zur Imagepflege unternommenen Bemühungen von Wirtschaftsunternehmen, ihr betriebswirtschaftlich-organisatorisches Knowhow - im Sinne einer Spende - sozialen Einrichtungen zugute kommen zu lassen, ohne dass sich die Wirtschaftsunternehmen eigene Wissensvorteile versprechen. Längerfristig betrachtet ist die Basis eines solchen Wissenstransfers labil, insofern sie fast ausschließlich vom "good will" des jeweiligen Gönners abhängt. Treten etwa finanzielle Engpässe auf, fallen derartige Aktivitäten erfahrungsgemäß dem Rotstift zum Opfer. Dies ist alles andere als ein tragfähiges Fundament für eine anspruchsvolle und für beide Seiten gewinnbringende Kooperationsbeziehung. (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.1).

(5) Mangel an theoretisch begründeten und praktisch erprobten Konzepten zur effektiven Gestaltung von reziprokem Wissenstransfer

Für kooperatives Wissensmanagement zwischen Organisationen gibt es derzeit kaum ausgearbeitete oder erprobte Konzepte. So ist bislang noch weitgehend ungeklärt, wie sich Organisationen finden, die von einem wechselseitigen Austausch profitieren könnten und über welche Bereiche bzw. Personen der Wissenstransfer dann realisiert werden sollte. Auch hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung des Wissenstransfers fehlen Konzepte. Die Durchführung von Hospitationen wird zwar zunehmend als ein vielversprechender Weg zur Unterstützung von Wissenstransfer wahrgenommen,

allerdings fehlen theoretisch begründete und empirisch belegte Antworten auf Fragen, die etwa die adäquate Zuordnung von Hospitanten und Hospitationsfeldern oder auch die lernförderliche Einbindung der Hospitanten in den Hospitationsbereich u.a.m. betreffen.

2.2. Ziele des Projekts

Im Projekt soll mit der *Gestaltung des Wissenstransfers zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen* eine Methode kooperativen Wissensmanagements entwickelt und erprobt werden.

2.2.1. Wissenschaftliche Ziele

Die Entwicklung effektiver Methoden des Wissensmanagements - insbesondere Verfahren zur Förderung organisationaler Lernprozesse – steckt noch in den Kinderschuhen. Vor diesem Hintergrund besteht ein wesentliches Ziel des Projektes darin, das Formenspektrum im Hinblick auf organisationales Lernen um den Aspekt des wechselseitigen Wissenstransfers durch Hospitationen zu erweitern.

Hinsichtlich der Gestaltung der Hospitationen sind insbesondere die Kriterien zu klären, die (a) eine adäquate Zuordnung der Hospitationsbereiche erlauben und (b) die Auswahl der Hospitanten leiten. Darüber hinaus soll (c) ein Konzept zur lernförderlichen Strukturierung des Hospitationsablaufs vor Ort entwickelt und erprobt werden. Schließlich zählt (d) die Analyse und Förderung der Umsetzung oder Transformation individueller Erkenntnisse in organisationales Wissen (Verstetigung) zu den wissenschaftlichen Zielen des beantragten Projekts.

2.2.2. Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung

Die Erfahrungen des Projekts können direkte Impulse sowohl für die Personalentwicklung als auch für die Organisationsentwicklung darstellen. An konkreten Beispielen werden Einsatzbereiche und Grenzen der Methode des *Wissenstransfers durch wechselseitige Hospitationen* verdeutlicht. Anregungen und Ideen werden v.a. erwartet (a) in Bezug auf eine Erweiterung des bisherigen Methodenspektrums von Aus- und Weiterbildung und (b) hinsichtlich Möglichkeiten der Wissensentwicklung durch interorganisationalen Wissenstransfer.

In enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Organisationsbereichen (z.B. Personal- und Organisationsentwicklung, Fort- und Weiterbildung, u.s.w.) sollen die durch das Projekt gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen überführt werden, die eine sinnvolle Ergänzung zur bestehenden Praxis darstellen. Beispielsweise könnte ein Versuch unternommen werden, Lernfelder zu beschreiben, die eine Organisation in Form von Hospitationsplätzen anbietet bzw. nachfragt.

Desweiteren ist zu erwarten, dass durch die Außenbeobachtung des jeweiligen Kooperationspartners der Blick für die Rahmenfaktoren und kontextuellen Bedingungen der

eigenen Situation geschärft wird. Hieraus ergibt sich sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen die Chance, sich des eigenen Wissens bewußt zu werden und zu reflektieren.

Gewissermaßen als Nebeneffekt sollen schließlich die durch das Projekt initiierten Kooperationen zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen einen Beitrag leisten, gegenseitige Barrieren, Berührungängste und Vorurteile abzubauen.

3. Stand der Forschung und eigene Vorarbeiten

Ein zentraler Befund der in unterschiedlichen Arbeits- und Lernumgebungen durchgeführten Kooperationsforschung besagt, dass sich kooperatives Handeln nicht einfach dadurch herstellen läßt, dass man mehrere Personen bzw. Organisationen zusammenbringt (Cohen, 1998). Denn für die erfolgreiche Durchführung von Kooperationen genügt es nicht, dass die Zusammenarbeit *strategisch* sinnvoll ist. Darüber hinaus muß auch der soziale Prozeß gestaltet werden, über den sich eine Kooperation realisiert (Endres & Wehner, 1993b). Im folgenden werden sieben Aspekte skizziert, die den Erfolg bzw. Mißerfolg einer Kooperation in entscheidender Weise beeinflussen (Abschnitt 3.1). Diese „Erfolgsbausteine“ sind das Ergebnis unserer eigenen theoretischen und empirischen Forschungstätigkeit (z. B. Endres, 1998). Mit ihnen werden zentrale Voraussetzungen für kooperatives Wissensmanagement definiert, die über den gesamten Prozeß der Kooperation *aktiv* aufrechterhalten werden müssen.

Darauf aufbauend wird in Abschnitt 3.2 das Gestaltungskonzept vorgestellt, durch das der beabsichtigte Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen strukturiert und gefördert werden soll.

3.1. Erfolgsbausteine interorganisationaler Kooperation und ihre Bedeutung für kooperatives Wissensmanagement

(1) Gemeinsame Ziele

Zentrale Voraussetzung erfolgreicher Kooperation ist die Entwicklung gemeinsamer Zielvorstellungen oder Visionen (Endres, 1995). Im Hinblick auf kooperatives Wissensmanagement von sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen sind insbesondere zwei mögliche Zielbereiche zu nennen: (a) Gemeinsame Ziele hinsichtlich des Transfers komplementärer Wissensbestände: Die jeweils andere Seite hat Kompetenzen, von denen komplementär profitiert werden könnte. Qualitätsmanagement/Zertifizierung, Strategieplanung und Leitbildentwicklung, Führung durch Zielvereinbarung und Konfliktmanagement, Organisations- und Personalentwicklung, Budgetierung, Cost-Center oder auch Feedbackformen und Coaching/Supervision könnten beispielsweise geeignete Querschnittsthemen darstellen. (b) Die Nutzung der durch den Kooperationspartner eingebrachten Außenperspektive als gemeinsames

Ziel: Beide Kooperationspartner wollen die Chance eines Einblicks in die Funktionsweise des eigenen Handlungsfeldes nutzen, um sich beispielsweise der Verteilung von Wissen im eigenen Bereich oder auch verschiedener impliziter Regeln und Normen bewußt zu werden und damit (u. a.) größere Handlungsspielräume zu eröffnen. Schließlich sollte versucht werden, zu Beginn jeder Kooperationsbeziehung konkrete Ziele zu entwickeln, bei denen organisationsspezifische Anforderungen und Bedingungen berücksichtigt werden. Das Projekt übernimmt hierbei die Aufgabe der Moderation.

(2) Bereitschaft zum Perspektivenwechsel

Eine zentrale Kooperationsvoraussetzung liegt in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Perspektive der Kooperationspartner hineinzusetzen. Die vielleicht wichtigste Wirkung eines temporären Perspektivenwechsels kann darin gesehen werden, dass man sich der kulturellen Muster bewußt wird, in die sowohl eigenes als auch fremdes Handeln und Wissen eingebettet sind. In Bezug auf kooperatives Wissensmanagement zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen kommt diesem Erfolgsbaustein eine besondere Rolle zu. Um die systemischen Rahmenbedingungen und soziokulturelle Besonderheiten zu erkennen, durch die sich Wissensbestände mit hoher Handlungsrelevanz gewöhnlich auszeichnen, ist es u.a. erforderlich, Schwierigkeiten und Mißverständnisse nicht zu individualisieren, sondern stattdessen zu versuchen, diese aus der Perspektive des jeweiligen Kooperationspartners einzuordnen und zu verstehen. Das Einverständnis der Kooperationspartner vorausgesetzt, bietet das Projekt hierfür Supervisionen an.

(3) Sich auf etwas Neues einlassen

Der Ausgang und der Nutzen von Kooperationen ist im Detail nicht vorherzusehen. Dieses vordergründige Risiko birgt aber auch Chancen. So können Innovationspotentiale vor allem dann aktiviert werden, wenn Akteure aus zum Teil sehr unterschiedlichen sozialen Welten miteinander kooperieren. Kooperationen benötigen daher den Mut und die Offenheit, sich auch auf nicht völlig festgelegte Entwicklungen einzulassen. Die Gefahr, dass Veränderungen eigentlich gar nicht gewünscht werden und daher neues Wissen als Bedrohung gesehen wird (Baecker, 1998), darf selbstverständlich auch beim kooperativen Wissensmanagement zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen nicht außer Acht gelassen werden. Eine Möglichkeit zur Flucht vor Neuem ist beispielsweise dadurch gegeben, dass die Situation der Kooperationspartner als so unterschiedlich bewertet wird, dass ein Wissenstransfer nicht mehr sinnvoll erscheint. Das Fehlen wirklicher Berührungspunkte wird moniert und die Ähnlichkeit mancher Probleme nur auf zufällige Übereinstimmungen zurückgeführt. Im vorliegenden Projektvorhaben soll dieser Problematik nachgegangen werden, indem untersucht wird, wieviel Übereinstimmung bzw. wieviel Fremdheit für einen optimalen Wissenstransfer gegeben sein muß.

(4) Gegenseitiges Vertrauen

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass zwischen den Kooperationspartnern ein Vertrauensverhältnis im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit gepflegt wird (Endres, 1998). Dies gilt in besonderer Weise auch für kooperatives Wissensmanagement zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen: Um nämlich an die Tiefenstruktur des Wissens zu gelangen, müssen teilweise auch sensiblere Bereiche aufgerollt werden. Dabei besteht berechtigterweise die Gefahr, dass einmal geöffnete Türen mißbraucht werden. Die hiermit verbundenen Ängste gehören zu den bedeutsamsten Hemmnissen in ansonsten vielversprechenden Kooperationsituationen. Ein sensibles und behutsames Vorgehen aller Beteiligten ist daher eine unabdingbare Voraussetzung. Eine Vertrauensbeziehung ist darüber hinaus nicht nur auf der Ebene der Beteiligten, sondern auch auf der Ebene der jeweiligen Organisations- bzw. Unternehmensleitungen erforderlich (Endres & Wehner, 1993c). Das Projektteam wird bei der Vermittlung der Wissensprofile ein entsprechendes Vertrauensverhältnis durch Transparenz in allen Projektphasen unterstützen.

(5) Es darf nur Gewinner geben

Wenn einer der Kooperationspartner den Eindruck hat, dass sein Gegenüber in erster Linie auf seinen eigenen Gewinn bedacht ist, wird er sich zurückziehen. Die Gewinne der Kooperationspartner sollten daher annähernd gleich groß sein. Die derzeit praktizierten Formen des Wissenstransfers zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen realisieren dieses Prinzip in oft zweifelhafter Weise (Kirschner, 1998). Manager erwerben Wissen und Erfahrungen, die soziale Einrichtung erhält als Gegenleistung Geld (vgl. Projektgruppe SeitenWechsel, 1998). Nur selten wird es Mitarbeitern sozialer Einrichtungen ermöglicht, sich die für sie relevanten Wissens- und Erfahrungsbereiche in Wirtschaftsunternehmen zu erschließen, und wenn dies der Fall ist, dann eher unter einem Charity-Aspekt: Einige Wirtschaftsunternehmen versuchen ihre soziale Verantwortung dadurch zu dokumentieren, dass sie für Mitarbeiter des Non-profit-Bereichs betriebswirtschaftlich-organisatorische Qualifizierungsangebote organisieren. Aus unserer Sicht läßt sich dieser fünfte Erfolgsbaustein auf lange Sicht für beide Seiten gewinnbringender durch *reziproken* Wissenstransfer, also im wechselseitigen Austausch von Wissen, realisieren als mit den bislang dominierenden Einbahnstraßen-Modellen. Um in diesem Sinne „win-win“-Kooperationen zu ermöglichen, besteht eine Aufgabe des Projekts darin, sich für eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung des Wissenstransfers einzusetzen.

(6) Gemeinsame Kommunikation

Kooperationen erfordern eine gemeinsame Sprache und direkte Kommunikationswege. So ist der Erfolg von Kooperationen nicht zuletzt daran gebunden, dass es

gelingt, einen gemeinsamen Verständigungsprozeß zu etablieren. Dass dies keineswegs selbstverständlich ist, zeigt sich u.a. daran, dass selbst gleiche Begriffe subjektiv unterschiedliche Bedeutungen haben können (Waibel, 1997). Dass Bedeutungsabweichungen zu Mißverständnissen führen können, liegt auf der Hand. Kooperatives Wissensmanagement zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen gelingt folglich in dem Maße, wie eine qualitativ hochwertige und aufgabenangemessene Kommunikation aufgebaut und aufrechterhalten werden kann. Der durch die Kooperation erwartete Feedbackgewinn ist beispielsweise nur dann auszuschöpfen, wenn ein gemeinsamer Bedeutungshorizont („Grounding“, Clark, 1992) entwickelt wurde. Eine Aufgabe des Projektes wird darin gesehen, vorhandene Bedeutungsunterschiede aufzudecken, indem zentrale Begriffe systematisch aufeinander bezogen werden.

(7) Regelmäßige Kontaktpflege

In erfolgreichen Kooperationen werden bestehende Kontakte auch jenseits der Alltagsfragen kontinuierlich gepflegt. Dass Kommunikation auch *außerhalb* des Arbeitsalltags existiert, ist für längerfristige Zusammenarbeit von wesentlicher Bedeutung: Fern vom alltäglichen Handlungsdruck ist die Annahme von Kritik besser möglich und es ist leichter, Freiräume für mögliche Veränderungen zu entdecken. Auch bei kooperativem Wissensmanagement zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen sind flankierende Maßnahmen erforderlich, die gewährleisten, dass Wissen auch jenseits des Arbeitsalltags im Diskurs herausgearbeitet und gegebenenfalls weiterentwickelt werden kann. Mit der Organisation von Dialogforen versucht das Projekt diesem Erfolgsbaustein Rechnung zu tragen.

3.2. Das Gestaltungskonzept: Wissenstransfer durch Hospitationen

Hospitationen sind eine vielversprechende Form der Kooperation, um den Austausch von prozeßnahen Erfahrungen und Knowhow zu ermöglichen. Insofern die konkreten Inhalte des Wissens erst über die Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten im Hospitationsbereich entwickelt und damit nicht im voraus festgelegt werden können, stellen Hospitationen ein *offenes Lernfeld* dar. Hiermit ist allerdings keineswegs gemeint, dass sie dem Selbstlauf überlassen werden sollten. Vielmehr sind Gestaltungsdimensionen zu formulieren, die den beabsichtigten Wissenstransfer durch Hospitationen strukturieren. Im Rahmen des hier beantragten Projekts, geschieht dies auf der Grundlage des Konzepts der *Praxisgemeinschaften* (Lave & Wenger, 1991; Wehner, Clases & Endres, 1996).

Nachfolgend werden mit den Begriffen Legitimiertheit, Peripherikalität und Partizipation grundlegende Kategorien eingeführt, die im vorliegenden Projektvorhaben als Kriterien für eine lernförderliche Einbindung des Hospitanten in den Hospitationsbereich herangezogen werden sollen (1). Um die Schwierigkeit verteilter Wissensbestände handhaben zu können, wird anschließend ein Konzept vorgestellt, das eine

systematische Beschreibung der konkreten Verteilung von Wissen in den Hospitationsbereichen unterstützt (2). Danach wird diskutiert, dass Hospitationen bei entsprechender Gestaltung sowohl für die Personalentwicklung als auch für die Organisationsentwicklung ein wertvolles Instrument darstellen können (3). Dass dafür allerdings intensive Phasen der Vor- und Nachbereitung erforderlich sind, darauf wird abschließend aufmerksam gemacht (4).

(1) Die Gestaltung von Hospitationen als Bereitstellen von Räumen legitimierter peripherer Partizipation in bestehenden Praxisgemeinschaften

Die Beobachtung, dass es auf gesellschaftlicher Ebene relativ stabile Tätigkeitsfelder (z. B. Schulen, Krankenhäuser, Handwerksbetriebe, Produktionsstätten, u.a.m.) gibt, in denen weitgehend unabhängig von konkreten Personen bestimmten Zwecksetzungen nachgegangen wird, verweist auf überindividuelle Formen der Speicherung und Tradierung von Wissen: So existiert Wissen nicht nur in Köpfen, sondern liegt als sogenanntes *verteilt* Wissen auch in den physikalischen und sozialen Strukturen einer jeweiligen Arbeitsumgebung vor. Wissen verkörpert sich beispielsweise in den zur Verfügung stehenden Arbeitsmitteln und Werkzeugen (z.B. Computer, Software), in Dokumenten (z.B. Arbeitsplatzbeschreibungen, Urlaubs- und Vertretungspläne, Formulare, etc.), oder in der Arbeitsorganisation u.a.m. Mit dem Konzept der Praxisgemeinschaft wird nun versucht, diesem Sachverhalt Rechnung zu tragen. Da bei versteht man unter einer Praxisgemeinschaft ein historisch gewachsenes soziales System, dessen Mitglieder sich auf gemeinsame (Arbeits-) Tätigkeiten ausrichten. Auch die zur Hospitation ausgewählten Arbeitsbereiche der sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen können folglich als Praxisgemeinschaften beschrieben werden.

Im Hinblick auf die Gestaltung der Hospitationen lassen sich aus dem Konzept der Praxisgemeinschaft wichtige Hinweise ableiten: Hospitanten kommen als Neulinge in die Praxisgemeinschaft des jeweiligen Hospitationsfeldes. Wie ein neues Mitglied müssen sie sich die Wissensgrundlagen der Gemeinschaft erst sukzessive und in unterschiedlichen Einblickstiefen erschließen. Hierbei handelt es sich um einen eigenaktiven Prozeß des "Erwanderns" relevanter Zentren in der hospitierten Praxisgemeinschaft. Inwieweit das dem Einzelnen gelingt, ist nicht zuletzt abhängig davon, ob ihm seitens der Gemeinschaft eine Form der *legitimierten, peripheren Partizipation* ermöglicht wird (Lave & Wenger, 1991). *Partizipation* heißt in diesem Zusammenhang, dass ein Neuling an den Aktivitäten einer Praxisgemeinschaft gezielt beteiligt wird und geht damit weit über einen bloßen Beobachterstatus hinaus. *Legitimiert* bedeutet soviel wie "selbstverständlich dazugehören", was im günstigen Fall dazu führt, dass die Aufnahme eines Neulings von den Mitgliedern der Gemeinschaft entsprechend gefördert wird. Mit *peripher* ist schließlich gemeint, dass Neulinge nicht in vollem Umfang an einer Tätigkeit beteiligt werden, sondern nur graduell verantwortlich sind.

Gleichzeitig wird dadurch eine gewisse "Randständigkeit" des Neulings bezüglich seines Einflusses ausgedrückt.

Hospitanten gehen den Weg in eine Praxisgemeinschaft nun allerdings nur bis zu einem gewissen Grad und kehren dann in ihre Herkunftsorganisation zurück. Dennoch ergeben sich aus den oben skizzierten Kriterien des Wissenserwerbs in Praxisgemeinschaften Anhaltspunkte für die Einbindung der Hospitanten in den Hospitationsbereich: Um Partizipation zu erreichen, ist es sinnvoll, dem Hospitanten die Bearbeitung einer Aufgabe zu übertragen, die ihn mit relevanten Schlüsselprozessen des Hospitationsbereichs in Verbindung bringt. Im Zusammenhang mit dieser Aufgabe ist es wichtig, dass der *Auftrag* des Hospitanten bei allen beteiligten Mitarbeitern des hospitierten Bereichs bekannt und akzeptiert ist (Legitimiertheit). Die Erledigung dieser Aufgabe soll schließlich kein zentraler Bestandteil der Alltagsarbeit des hospitierten Bereichs sein, so dass der Hospitant weitgehend frei von aktuellem Handlungsdruck agieren und lernen kann (Peripheralität). Besonderes Augenmerk muß daher im Vorfeld der Hospitation auf die Auswahl bzw. die Gestaltung der Aufgabe gelegt werden.

(2) Die Entwicklung von Annahmen über die Verteilung von Wissen im Hospitationsbereich als Aufgabe zur Unterstützung des Wissenstransfers

Für die Gestaltung von Hospitationen auf der Grundlage des Konzepts der Praxisgemeinschaft sind schließlich Annahmen darüber erforderlich, wie sich das Wissen über ein jeweiliges Hospitationsfeld verteilt. Ein erprobtes *Modell zur Analyse verteilten Wissens* in Praxisgemeinschaften wurde von Engeström (1987; Cole & Engeström, 1993) entwickelt und zur Gestaltung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung etwa im Gesundheitsbereich eingesetzt. Nach diesem Modell werden sechs sogenannte „Orte des Wissens“ unterschieden, entlang derer das komplexe Wissenssystem einer Praxisgemeinschaft rekonstruiert werden kann. Im Einzelnen handelt es sich bei den Orten des Wissens

- (a) um das Wissen der einzelnen Mitglieder einer Praxisgemeinschaft,
- (b) um das Wissen, das durch ihre Zusammenarbeit auf Ebene der Gruppe entsteht sowie um das Wissen, welches
- (c) im Produkt,
- (d) in der Arbeitsteilung,
- (e) in den impliziten und expliziten Regeln und
- (f) in den Werkzeugen und Mitteln der jeweiligen Praxisgemeinschaft verkörpert ist.

Dem Produkt einer Praxisgemeinschaft kommt dabei insofern eine Schlüsselrolle zu, als es den gemeinsamen Bezugspunkt darstellt, auf den sich die individuellen Handlung-

gen der Mitglieder ausrichten. In ihm verkörpert sich der allgemeine Zweck einer Arbeitstätigkeit. Das vom Leitungsteam eines Wirtschaftsunternehmens angestrebte Produkt könnte beispielsweise darin bestehen, die Durchsetzung dieser Firma auf dem Markt zu erreichen. Die Integration von arbeitslosen Jugendlichen in die Arbeitswelt und in das soziale Leben könnte demgegenüber das bezweckte Produkt einer sozialen Einrichtung sein.

In eigenen Forschungsarbeiten wurde dieses Modell an die Anforderungen der betrieblichen Lebenswelt adaptiert, um damit die Verteilung organisationalen Wissens über einen Produktionsbereich eines Automobilherstellers zu analysieren (Waibel, 1997). Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen scheint das Modell auch zur Förderung des Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen geeignet, da es ermöglicht, die unterschiedlichen Wissensbestände beider Seiten systematisch aufeinander zu beziehen. Hierdurch können Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich der organisationalen Wissensgrundlagen erkannt und diskutiert werden.

(3) Personal- und Organisationsentwicklung als Zielperspektive von Hospitationen

Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene können durch Hospitationen wichtige Lernprozesse initiiert werden. Auf Seiten des Hospitanten ermöglicht der temporäre Aufenthalt in einer anderen Organisationskultur und damit verbunden die andere Art, Fragen zu stellen oder Probleme zu bewältigen, dass gewohnte Standpunkte verlassen und die Dinge oder die Menschen plötzlich aus einer anderen Perspektive betrachtet werden können. Von dieser Erfahrung werden positive Effekte auf die Persönlichkeitsentwicklung erwartet wie z.B. eine Differenzierung der sozialen Wahrnehmung, erhöhte Flexibilität oder verbesserte Kommunikationsfähigkeit (z.B. Projektgruppe SeitenWechsel, 1998). Durch sorgfältige Auswahl des entsprechenden Hospitationsfeldes sollen im hier beantragten Projekt die Hospitanten auch inhaltlich profitieren.

Eine derartige Förderung individueller Kompetenzen entspricht dem klassischen Ziel der Hospitation, wie sie etwa im Rahmen der Berufssozialisation von Lehrern eingesetzt wird. Vor dem Hintergrund des Konzepts der Praxisgemeinschaft ergibt sich allerdings ein erweitertes Hospitationsverständnis in dem Sinne, dass Rückwirkungen auf *organisationaler* Ebene erwartet werden. Hospitationen sind nämlich immer auch eine Intervention, die nicht nur den Hospitanten, sondern auch den Hospitationsbereich zu verändern vermag (Wehner & Endres, 1995). Nach dem Konzept der Praxisgemeinschaft kommt Neulingen hierbei eine besondere Rolle zu. So bewirken Neulinge durch ihr Handeln häufiger Abweichungen vom „Normalen“, wodurch es für die zugehörige Praxisgemeinschaft leichter wird, überkommene Strukturen zu erkennen. Im Umgang mit den Artefakten fehlt einem Neuling beispielsweise die kulturspezifische Vertrautheit, was häufig zu Verletzungen verbindlicher Vorgaben (Normen, Standardisierungen) führt. Zudem basieren seine ersten Gehversuche meist

auf eher unkonventionellen Interpretationen der physikalischen und sozialen Bedingungen der Arbeitsumgebung. Derartige *Entselbstverständlichungen* der gewohnten Praxis ermöglichen neue Perspektiven und innovative Fragestellungen. Nach diesem Verständnis bergen Hospitationen auch für den Hospitationsbereich wertvolle Chancen der Wissensentwicklung.

Zu guter Letzt darf aber auch die Herkunftsorganisation des Hospitanten nicht vergessen werden. Der durch das Projekt intendierte Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen kann erst dann als geglückt gelten, wenn die durch die Hospitationserfahrung gewonnenen individuellen Erkenntnisse in organisationales Wissen transformiert sind. Eine systematische Auswertung und Evaluation der Hospitationen ist damit unabdingbar.

(4) Notwendigkeit intensiver Vor- und Nachbereitung der Hospitationen

Wissenstransfer durch Hospitationen bedarf neben dem Engagement der Beteiligten auch einer sorgfältigen Vor- und Nachbereitung durch das Projekt. So ist im Vorfeld ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten aufzubauen und die erforderlichen Kommunikationsvoraussetzungen zu schaffen. Darüber hinaus ist aber auch die Auswahl und Zuordnung der Hospitanten und Hospitationsbereiche sensibel zu treffen. Intensive Interviewphasen sind hierfür einzuplanen. Den Fokus der Nachbereitung bildet die Auswertung und Verallgemeinerung der individuellen Hospitationserfahrungen sowie ihre Transformation und Verstetigung auf der Ebene der beteiligten Organisationen. Neben Coaching-Angeboten soll dies vor allem in speziell dafür eingerichteten Dialogforen (Ruth, 1996) geschehen.

4. Projektablauf

4.1. Initiierungsphase in den beteiligten Einrichtungen/Unternehmen

Leitfadenorientierte Einzelinterviews mit Entscheidungsträgern und potentiellen Hospitanten. Im Mittelpunkt dieses Arbeitsschrittes steht das Kennenlernen der beteiligten Organisationen und potentiellen Hospitationsbereiche. Desweiteren dient dieser Arbeitsschritt dazu, die zentrale Projektidee zu vermitteln sowie ein Vertrauensverhältnis zu den Kooperationspartnern aufzubauen.

Erstellung einer Landkarte spezifischer Schlüsselprozesse und Querschnittsthemen für die jeweiligen Einrichtungen/Unternehmen. Das Ziel dieses Arbeitsschrittes besteht darin, eine im Hinblick auf den beabsichtigten Wissenstransfer fruchtbare Grundlage für die Auswahl und Zuordnung der Hospitationsbereiche zu erarbeiten.

Einrichtung von Steuerkreisen in den beteiligten Einrichtungen/Unternehmen. Die Steuerkreise sollen die Projektkonzeption innerhalb der Organisationen vermitteln, das Projektteam mit den organisationalen Gegebenheiten vertraut machen, die Durchführung der

Hospitationen begleiten und die Umsetzung der abgeleiteten Konsequenzen gewährleisten.

4.2. Realisierungsphase

Auswahl interorganisationaler Hospitationsfelder aufgrund relevanter Schlüsselprozesse und Querschnittsthemen. Die Auswahl erfolgt gemeinsam mit den verantwortlichen Stellen. Grundlage bilden die Ergebnisse der intensiven Erhebungs- und Interviewphase zu Beginn des Projekts.

Zuordnen strukturell ähnlicher Aufgaben, Funktionen und konkreter Hospitationspartner/-bereiche. Die Zuordnung geschieht im Dialog mit den Beteiligten. Die Teilnahme an den Hospitationen ist freiwillig.

Konkretisieren des an den Hospitanten übertragenen Auftrags. Das Projekt trifft gemeinsam mit den verantwortlichen Stellen eine Vorauswahl an geeigneten Aufgaben. Hospitant und Hospitationsbereich einigen sich gemeinsam auf eine Aufgabe, die dem Hospitanten den Status der legitimierten peripheren Partizipation im Hospitationsbereich ermöglichen soll.

Durchführung und Begleitung der Hospitationen. Aus Gründen der Akzeptanzbildung ist das Hospitationsangebot in der Anfangsphase auf Führungskräfte beschränkt. Die geplante Dauer der Hospitationen beträgt jeweils zwischen zwei und fünf Tagen. Das Projekt begleitet und unterstützt die Hospitationen durch parallele Einzelsupervisionen.

4.3. Auswertungs- und Verstetigungsphase

Individuelle Bilanzierung der Hospitationen. Das Projekt entwickelt und ermöglicht Formen der Selbstevaluation.

Bilanzierung der Hospitationserfahrungen in den Hospitationseinrichtungen bzw. -unternehmen. In Form organisationsinterner Workshops sollen die Hospitationserfahrungen diskutiert sowie mögliche Konsequenzen abgeleitet werden. Die Vorbereitung und Moderation der Workshops erfolgt durch das Projektteam.

Dialogforen an der Kath. Stiftungsfachhochschule München, Abt. Benediktbeuern, zur Auswertung der Hospitationen und Verallgemeinerung der Befunde. Dieser Arbeitsschritt dient dazu, die Hospitationserfahrungen auch für andere Organisationen fruchtbar werden zu lassen. Gemeinsam mit den Projektpartner soll dabei überlegt werden, in welcher Weise die Hospitationsergebnisse transferiert und verstetigt werden können.

Wissenschaftliche Symposien an der Kath. Stiftungsfachhochschule München, Abt. Benediktbeuern, zur Diskussion der Projektergebnisse mit VertreterInnen verschiedener Disziplinen (Wirtschafts-, Sozial- und Politikwissenschaften). Die Projektergebnisse sollen schließlich im wissenschaftlichen Rahmen kommentiert und verallgemeinert werden.

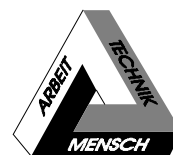
4.4. Abschlußphase

Durch die Veröffentlichung zentraler Befunde des Projekts in entsprechenden Fachzeitschriften sowie deren Präsentation auf Tagungen soll eine breitere Diskussion über kooperatives Wissensmanagement angeregt werden. Die praktische Durchführung und Ergebnisse des Projekts werden als Forschungsbericht zugänglich gemacht.

5. Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (1998): Zum Problem des Wissen in Organisationen. In: Organisationsentwicklung, Nr. 3, S. 4-21.
- Beratergruppe Neuwaldegg (Hrsg.), (1995): Intelligente Unternehmen - Herausforderung Wissensmanagement: Wissen strategisch nutzen. Wien.
- Clark, H.H. (1992): Arenas of language use. Chicago.
- Cohen, E. (1998): Beyond the buzzword equity an cooperative learning. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, USA.
- Cole, M. & Engeström, Y. (1993): A cultural-historical approach to distributed cognition. In: G. Salomon (Ed.): Distributed cognitions: Psychological and educational considerations. Cambridge, pp. 1-45.
- Endres, E. (1995): Kooperation als Integrationsmodus bei der Neubestimmung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Empirische Befunde aus der Automobilindustrie. In: J. Fischer & S. Gensior (Hrsg.): Soziale und technische Vernetzung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Berlin, S. 115-140.
- Endres, E. (1998): Was macht Kooperationen erfolgreich? Erfolgsbausteine und Stolpersteine zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit. Handout eines Vortrags bei der Jahrestagung des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) am 9. Juli 1998 in Fulda.
- Endres, E. & Wehner, T. (1993a): Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Heft 2. Hamburg.
- Endres, E. & Wehner, T. (1993b): Kooperation - Die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie in der Arbeitswelt. In: J. Howaldt & H. Minssen (Hrsg.): Leaner ... ? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund, S. 201 - 222.
- Endres, E. & Wehner, T. (1993c): Keine Abstimmung - und der Ablauf stockt. Warum Kooperationen unabdingbar sind. Blick durch die Wirtschaft der FAZ vom 29.9.1993, S. 7.
- Endres, E. & Wehner, T. (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation - Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 5: Empirische Studien. Berlin, S. 1-46.
- Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: An activity theoretical approach to developmental research. Helsinki.
- Hauser, L. (1998): SeitenWechsel. In: Sozialreferat der Landeshauptstadt München (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement - was es leistet, was es braucht. München, S. 34-39.
- Heidenreich, M. (1996): Zwischen Innovation und Institutionalisierung. Die soziale Strukturierung technischen Wissens. Gutachten für das Projekt "Humanressourcen" der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.

- Kirschner, K. (1998): Good Business: Working with Non-Profits. Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags an der Wirtschaftsuniversität Wien am 27. Nov. 1998.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991): Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, In: Organization Science, 1, pp. 14-37.
- Palass, B. (1997): Der Schatz in den Köpfen. In: Managermagazin, 1/97, S. 112-121.
- Projektgruppe SeitenWechsel (1998): Von der persönlichen Erfahrung zur sozialen Mitverantwortung. In: Sozialreferat der Landeshauptstadt München (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement - was es leistet, was es braucht. München, S. 39-42.
- Ruth, K. (1996): Regionaler Innovationsdialog - Eine Intensivfallstudie. In: E. Endres & T. Wehner (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim, S. 247-256.
- Waibel, M. Chr. (1997): "Knick leicht durch Holm drücken" - Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Bremen.
- Waibel, M. Chr. & Wehner, T. (1996): Über Paßungenaugigkeit und Wechselwirkung von Wissen und Erfahrung im Arbeitsalltag. In: E. Witruk & G. Friedrich (Hrsg.): Pädagogische Psychologie im Streit um ein neues Selbstverständnis. Landau, S. 140-146.
- Wehner, T., Clases, C. & Endres, E. (1996): Situiertes Lernen und kooperatives Handeln in Praxisgemeinschaften. In: E. Endres & T. Wehner (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim, S. 71-85.
- Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C. & Endres, E. (1996): Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. Ein arbeitspsychologisches Kooperationsmodell. In: E. Endres & T. Wehner (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim, S. 39-58.
- Wehner, T & Waibel, M. Chr. (1997): Erfahrungsbegebenheiten und Wissensaustausch als Innovationspotentiale des Handelns: Die Analyse betrieblicher Verbesserungsvorschläge. In: I. Udris (Hrsg.): Arbeitspsychologie für morgen. Heidelberg, S. 72-100.
- Wickel, H. P. (1998): Wenn Manager weinen. Süddeutsche Zeitung Nr. 269, S. V1/1.
- Willke, H. (1996): Dimensionen des Wissensmanagements - Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement. Berlin, S. 263-287.



Bisher erschienen:

- Nr. 01 1993 **Comelia 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. Teil II: Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprechern.
- Nr. 10 1996 **Doris von den Driesch, Marion Riedel & Angelika Schöttl:** Dokumentation von Hospitationserfahrungen im Kontext zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen.
- 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.

In Vorbereitung:

- Nr. 18 1999 **Wibke Derboven & Michael Dick:** *Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten.*
- Nr. 19 1999 **Egon Endres & Theo Wehner:** *Neuaufgabe der Harburger Beiträge Nr. 02 und 03 als Doppelausgabe.*
- Sonderband 1 1999 **Wolfgang Kersten & Christel Kumbruck (Hg.):** *Wissensmarkt Internet – Zwischen betrieblichem Wissensmanagement und virtueller Universität*