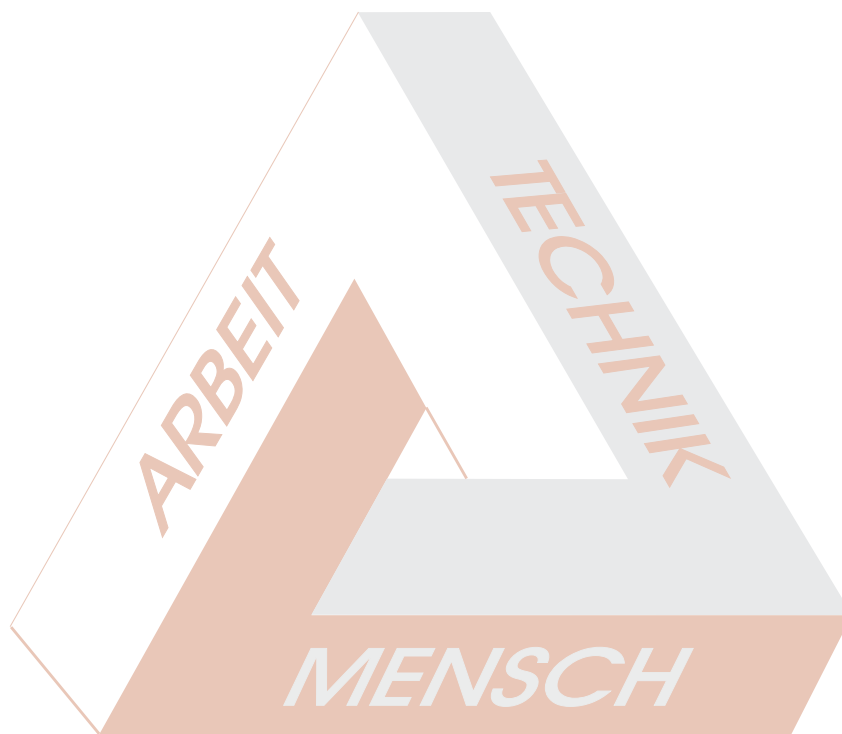


HARBURGER BEITRÄGE

ISSN 0944-565X
Nr. 32, November 2002

Roland Hoefs & Michael Dick:

**Die Explikation beruflichen Wissens in Know-
how-Landkarten: Eine empirische
Untersuchung mit Anwendern in einem
Pilotprojekt**



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: dick@tu-harburg.de
Internet: www.tu-harburg.de/aw1

© bei den Autoren
ISSN 0944-565X

Die Explikation beruflichen Wissens in Know-how-Landkarten: Eine empirische Untersuchung mit Anwendern in einem Pilotprojekt

Roland Hoefs & Michael Dick

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 32

Fragestellung und Rahmen der Untersuchung	4
Das Pilotprojekt „Know-how-Management“	4
Realisierung: Know-how-Landkarten, Reflexionsmappen, Dateneingabe	6
Der Fokus dieser Studie: Individuelle Bedingungen für WM.....	8
Begleitforschung mittels des situationsbegleitenden Interviews	8
Begründung und Durchführung	8
Aufmerksamkeitslenkende Vorannahmen.....	10
Auswertung der Interviews	11
Dokumentation der Ergebnisse	12
Herr A	12
<i>Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner</i>	12
<i>Inhaltliche Verdichtung des Interviews</i>	12
<i>Interpretation</i>	13
Herr B	14
<i>Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner</i>	14
<i>Inhaltliche Verdichtung des Interviews</i>	14
<i>Interpretation</i>	15
Herr C	16
<i>Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner</i>	16
<i>Inhaltliche Verdichtung des Interviews</i>	17
<i>Interpretation</i>	20
Herr D	22
<i>Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner</i>	22
<i>Inhaltliche Verdichtung des Interviews</i>	23
<i>Interpretation</i>	27
Zur Validität der Mitarbeiteraussagen	30
Ergebnisse: Voraussetzungen für das Gelingen der Explikation von Know-how.....	32
Die gestalterische Perspektive und deren Aneignung über Distanz	32
Vertrauen und Kooperation als Voraussetzung für WM	33
Ruhe und Muße zur Darstellung zentraler und peripherer Wissensbestände	34
Antizipation der Nutzung: Querschnitt und Eigenverantwortlichkeit	35
Schlussfolgerungen: Richtlinien für eine partizipative Implementierung von WM....	36
Gestalterische Perspektive	36
Vertrauenskultur	36
Bindung an konkrete Aufgaben	36
Ruhe und Muße	37
Implementierung und begleitende Erforschung von WM.....	37
Literatur	39
Anhang: Text der Reflexionsmappe	40

Fragestellung und Rahmen der Untersuchung

Die folgende Untersuchung geht von der Annahme aus, dass Wissensmanagement (WM) in Organisationen eine individuelle Interventionsebene benötigt. Die technischen Voraussetzungen zur Realisierung von WM-Lösungen sind auf der Basis von Datenbank- und Intranet-Technologien weitgehend gegeben. Dass diese Möglichkeiten im Alltag bisher nicht ausreichend genutzt werden, mag daran liegen, dass soziale, organisationale und individuelle Voraussetzungen nicht gleichwertig beachtet und gestaltet werden. Dabei wird regelmäßig darauf verwiesen, dass ohne eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter kein WM-Projekt funktionieren kann (Sveiby 1997; Schüppel 1996; Schneider 1996). Die personale Ebene des Themas wird bisher programmatisch in einer veränderten Situation der Beschäftigten bei abnehmender Arbeitsplatzsicherheit gesehen. Beschäftigte sollten demnach ihr Wissen entwickeln, um ihre Beschäftigungsfähigkeit auch über das aktuelle Arbeitsverhältnis hinaus zu erhalten (von Krogh & Venzin 1997; Willke 2000). Eine operationale Umsetzung findet diese Position in Ansätzen, die persönliche Arbeitstechniken und individuelle Arbeitsorganisation, insbesondere den Umgang mit Informationen, auf individueller Ebene verbessern wollen (Reinmann-Rothmeier & Mandl 2000). Da Beschäftigte jedoch Teil einer sozialen Praxisgemeinschaft im organisatorischen Gesamtgefüge sind, reicht die Anpassung individueller Leistungsfähigkeit oder Leistungsbereitschaft an veränderte ökonomische und organisatorische Rahmenbedingungen für ein lebendiges WM nicht aus. Es gilt, das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation mit zu reflektieren, wenn der Umgang mit Wissen in Organisationen systematisch gemanagt werden soll (Wehner & Dick 2001). Anders ausgedrückt: Wenn Wissen die entscheidende Ressource zukünftigen Wirtschaftens ist, dann muss der Wandel zur Wissensorganisation von den Beschäftigten nicht nur nachvollzogen sondern auch mitgestaltet werden. Ein Pilotprojekt in einem Industrieunternehmen, das genau diesen Anspruch verfolgte, gab uns die Gelegenheit, die Haltung, das Problembewusstsein und die Vorschläge der Mitarbeiter zu WM von Beginn an bis zur Realisierung eines ersten Tools (Yellow Pages) begleitend zu erforschen. Dieser Beitrag dokumentiert eine der begleitenden Untersuchungen, in der es darum ging, die Mitarbeiter bei der Codierung ihres Wissens und dem Ausfüllen vorbereiteter Dateneingabemasken zu unterstützen.

Das Pilotprojekt „Know-how-Management“

Ausgehend von dem Problem, dass durch einen starken Personalabbau, der zu einem großen Teil durch Vorruhestandsregelungen realisiert wurde, erfahrene Mitarbeiter und Wissensträger das Unternehmen verlassen haben, thematisierte die Personalabteilung eines Technologieunternehmens Möglichkeiten zur Bewahrung und Pflege bestehenden Know-hows. Unter Know-how wurde jenes Wissen gefasst, das durch persönliche Erfahrungen im Rahmen der Berufsausübung gesammelt wurde und von dem man annimmt, es sei die wesentliche Grundlage für die Kompetenz, komplexe Aufgaben und Problemsituationen verlässlich, reibungslos und zielorientiert zu bewältigen. 1996, als die Frage so akut war, dass ein Pilotprojekt zum Thema ins Auge gefasst wurde, bestanden im Unternehmen, zumindest

aus Sicht der Initiatoren, keine ähnlichen Initiativen oder gar Werkzeuge. Da man also vor einer Aufgabe mit hohem Neuigkeitsgehalt stand, war das Projekt zunächst ergebnisoffen. Ziel war es, Strategien und Werkzeuge zu definieren, die den Umgang mit Know-how im Unternehmen verbessern und effizienter gestalten könnten. Präzisiert wurde diese Zielformulierung durch die Bedingungen, dass das Vorgehen in einem konkreten Werkzeug vergegenständlicht werden sollte, und dass die Mitarbeiter an dieser Entwicklung mit ihren Interessen und Anregungen beteiligt werden sollten (Hoyer 1999).

Folglich startete das Pilotprojekt mit einem Workshop, an dem alle Mitarbeiter teilnahmen, sowie einigen Einzelinterviews mit Mitarbeitern zur Vertiefung der dort ausgetauschten Positionen. Als Ergebnis dieser Exploration ließ sich festhalten, dass die Kultur im Umgang mit persönlichem Know-how aus Sicht der Beschäftigten eher defizitär war: Vorhandenes Know-how sei nicht optimal genutzt, kaum entwickelt und insgesamt wenig wertgeschätzt worden. Wissen wurde als wertvolle Ressource gesehen, die die eigene Position und Aufgabe im Unternehmen beeinflusst. Eine Preisgabe des Wissens wurde mit der Gefahr verbunden, sich möglicherweise selbst überflüssig zu machen - angesichts der soeben verebten Rationalisierungswelle eine durchaus lebendige Befürchtung (Dick & Hainke 1999). Die Implementierungsstrategie musste also nicht nur für die Besonderheit der Ressource Wissen sensibilisieren, sondern auch das Vertrauen der Beschäftigten in das Unternehmen und dessen Umgang mit Know-how aufbauen helfen. Der partizipative Ansatz wurde vor diesem Hintergrund bestätigt, als Methode der Wahl bot sich der Wissenszirkel an, eine moderierte Gruppe von Mitarbeitern, die sich regelmäßig für eine gewisse Zeit traf und zunächst die Aufgabe hatte, ein Tool für die Umsetzung von Know-how-Management in der Pilotabteilung zu entwickeln. Angesichts der Vielschichtigkeit des Themas wurde die Aufgabe redefiniert und der Zirkel unterschied, beschrieb und bewertete sieben Strategien für den Umgang mit Know-how (Tab. 1). Favorisiert wurde ein zweigleisiges Vorgehen, bei dem die Mitarbeiter ihr Know-how in elektronischer Form darstellen, das Unternehmen aber im Gegenzug seinen Know-how-Bedarf, aktuelle Vakanzen, kurzfristige Bedarfe und mittelfristige Themenschwerpunkte in Projekten und Abteilungen ebenfalls und auf der gleichen Oberfläche darstellte. So sei nach Ansicht des Zirkels eine Vermittlung von Wissensträgern und Aufgaben am leichtesten möglich. Zudem sollte der Umgang mit sensiblen Informationen durch ein Geben und Nehmen gekennzeichnet sein.

Tabelle 1: Sieben Strategien zum Know-how-Management (ausführlich bei Dick & Hainke 1999)

- Know-how-Bedarf erfassen und makeln
- Personalressourcen erfassen und makeln
- Elektronischer Marktplatz
- Aufgabenbezogene Entwicklung und Austausch von Know-how in Teams
- Informelle Know-how-Flüsse sichtbar machen
- Anpassung und Verbesserung bestehender Dokumentationssysteme
- Dokumentation von Erfahrungen

Realisierung: Know-how-Landkarten, Reflexionsmappen, Dateneingabe

In der Folge ging es nun darum, ein Verfahren zur Erhebung des persönlichen Know-hows der Mitarbeiter zu entwerfen. Die Entwicklungsarbeit umfasste mehrere Dimensionen: die Programmierung einer technischen Infrastruktur, die gemeinsame Strukturierung der in der Abteilung abgedeckten Wissensfelder und die Erhebung der persönlichen Datensätze.

Um die Aktualität der Daten zu gewährleisten, sollte jeder Mitarbeiter für seine Daten selbst zuständig sein. Dies sollte durch eine HTML-Struktur im Intranet des Unternehmens verwirklicht werden. Jede Person und jedes Projekt sollte seine Wissensdaten ähnlich einer Homepage in Freitextform und entlang einer gemeinsamen Verzeichnisstruktur darstellen. Mit einer Suchmaschine, die diese Homepages durchsucht, sollte gezielt auf diese Daten zugegriffen werden. Jeder Mitarbeiter sollte die Rechte an seinen Daten behalten und diese verändern, wenn es ihm notwendig erschien. Damit konnte er das Bild, das von ihm entstand, selbst kontrollieren. So sollte die Hemmschwelle, an WM teilzunehmen, gesenkt werden. Außerdem sollte der Programmierungs- und Pflegeaufwand für eine Datenbank umgangen werden. Die Know-how-Profile der Mitarbeiter waren nicht direkt aufrufbar, sondern konnten nur nach Stichworten durchsucht werden. Das Tool gab dem Sucher nur eine Liste der Mitarbeiter, die das nachgefragte Know-how angegeben hatten, und ihrer Telefonnummern zurück.

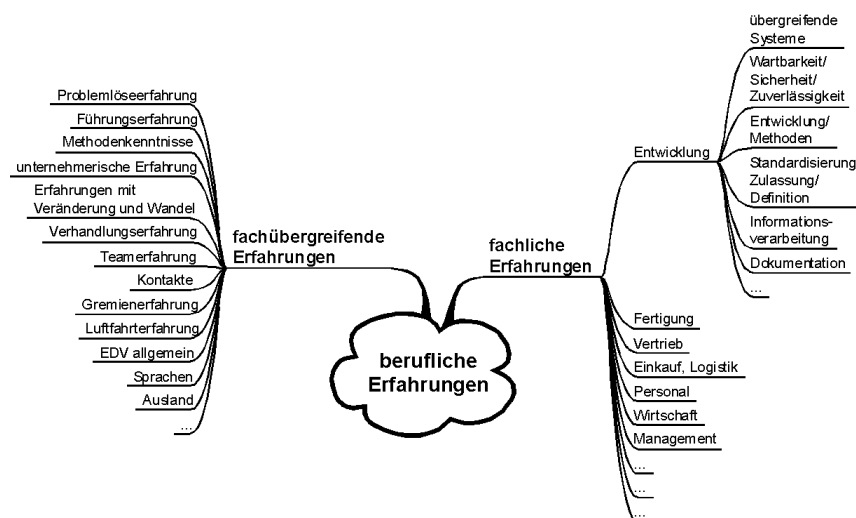


Abb. 1: Ausschnitt einer Know-how-Landkarte

Als Verzeichnisstruktur für die Erhebung, Ablage und Referenzierung der Wissensdaten diente eine sogenannte Know-how-Landkarte. Dies ist eine auf bis zu fünf Ebenen hierarchisch verzweigte Darstellung (Mindmap) aller für eine Erhebungseinheit (hier: Pilotabteilung) relevanten Wissensfelder (Abb. 1). Sie wurde in einer etwa drei- bis vierstündigen Kleingruppensitzung angefertigt, an der der Abteilungsleiter, einige freiwillige erfahrene Mitarbeiter sowie als Moderator ein Mitglied der Forschungsgruppe teilnahmen. Das Ergebnis wurde elektronisch aufbereitet, als Poster ausgedruckt und in der Abteilung in Gesprächen mit allen Mitarbeitern validiert und weiter modifiziert. In der Visualisierung stellte diese Know-how-

Landkarte für die Abteilung eine wichtige Vergegenständlichung des eigenen Wissensvorrates dar, obwohl sie noch keine Informationen über die tatsächliche Verteilung des Wissens enthielt. Anhand der Poster jedoch begannen die Mitarbeiter aktiv miteinander zu diskutieren, das Thema Know-how-Management wurde greifbar und im Alltag lebendig. Daher war es auch sinnvoll, erst die Know-how Landkarte zu erstellen und dann mit der Abteilung einen gemeinsamen Workshop zum Thema zu machen. In diesem Workshop wurde das bisherige Vorgehen reflektiert und bewertet sowie das weitere Vorgehen vorgestellt und geplant.

Dieses bestand im Wesentlichen aus der Erhebung und technischen Aufbereitung der persönlichen Wissensdaten, um eine auf die Abteilung begrenzte Probeanwendung des Werkzeugs realisieren zu können. Voraussetzung für diese Datenerhebung war (und ist) die Akzeptanz des Werkzeugs, die Transparenz des gesamten Vorgehens, eine geeignete und auf die Abteilung zugeschnittene Strukturierung der Wissensfelder sowie ein geeignetes Format für die Dateneingabe (Eingabemaske). Diese technischen und motivationalen Voraussetzungen waren im Pilotprojekt gegeben, so dass nun jeder Mitarbeiter vor der Aufgabe stand, sein Wissen bzw. seine beruflichen Erfahrungen schriftlich zu fixieren. An dieser Stelle wurde deutlich, dass es auch eine kognitive Herausforderung ist, seine beruflichen Erfahrungen zusammenzufassen und in verbaler Form zu verdichten. Nicht nur die Verdichtung der Erfahrungen sondern auch die Beurteilung ihrer Relevanz für das Unternehmen mussten geleistet werden. Zu diesem Zweck entwickelte das Forscherteam eine Reflexionsmappe, die jedem einzelnen Mitarbeiter die Gelegenheit gab, sich mit diesen Fragen auseinander zu setzen und die persönliche Datenerhebung vorzubereiten (Anhang). Erst danach wurden die Daten in eine vorbereitete Maske eingegeben, die genauen Funktionen des Tools vorgestellt, um es schließlich in einem Workshop gemeinsam zu nutzen. Diese Probenutzung sollte weitere Hinweise zur Verbesserung des Tools geben. Das gesamte Vorgehen, das sich als Implementierungsstrategie bewährt hat und auch in anderen Abteilungen angewendet wurde, ist in Tabelle 2 zusammengefasst (Dick & Wehner 2002).

Tabelle 2: Implementierungsschritte eines WM-Tools in den Abteilungen

Schritte der Implementierung	Realisierung
Präsentation des Themas WM	Abteilungsbesprechung (30 min)
Know-how-Landkarte erarbeiten	Arbeitsgruppe: Forscher, Abteilungsleiter, 3 Mitarbeiter
Workshop mit der Abteilung	Alle Mitarbeiter, moderiert durch Forscher (½ Tag)
Konsolidierung der Know-how-Landkarte	Forschungsgruppe im Dialog mit Mitarbeitern
Ausfüllen der persönlichen Reflexionsmappe	Alle Mitarbeiter, unterstützt durch Tutoren
Anpassung des IT-Werkzeuges	Forschungsgruppe
Einführung in das Tool und Dateneingabe	Unterstützung durch Tutoren
Probenutzung und gemeinsame Bewertung	Alle Mitarbeiter, moderiert durch Forschungsgruppe

Der Fokus dieser Studie: Individuelle Bedingungen für WM

Die folgende Untersuchung beschäftigt sich mit den angesprochenen individuellen Voraussetzungen für WM. Während andere Studien unserer Begleitforschung das gesamte organisationale und motivationale Umfeld für WM aus Mitarbeitersicht betrachteten (Dick & Hainke 1999; Wehner & Dick 2001) oder das Pilotprojekt aus der Perspektive der Führungskräfte untersuchten (Jarowoy & Dick 2001), geht es hier um die Haltung der Mitarbeiter, wenn sie vor der konkreten Aufgabe stehen ihr Wissen für andere und das Unternehmen darzustellen. Anlass für diese Forschungsfrage war auch die Beobachtung, dass die Haltung der Mitarbeiter zu WM sich veränderte, je konkreter die in Frage stehenden Szenarien formuliert waren. Wurde das Thema WM allgemein eingeführt, überwog Skepsis, ging es um konkrete Anwendungen, wurden die Betrachtungen handlungsorientierter und pragmatischer. Auf strategischer Ebene wurde WM auch als Enteignungsstrategie gesehen, angesichts der eigenen Aufgaben jedoch wurde dessen Notwendigkeit anerkannt (Dick & Hainke 1999). Nun, da die Operationalisierung des geplanten Know-how-Managements weiter fortgeschritten war und Werkzeuge zur Verfügung standen, fragten wir danach, welche Fragen und Probleme angesichts der Aufgabe zur Explizierung eigener Erfahrungen bei den Beschäftigten auftauchen, welche begleitenden Methoden (Reflexionsmappen, Tutorien) diese Aufgabe erleichtern und was bei deren Einsatz beachtet werden muss.

Begleitforschung mittels des situationsbegleitenden Interviews

Begründung und Durchführung

Methoden der partizipativen Intervention in Organisationen und der explorativen Sozialforschung ähneln sich in ihren Grundprinzipien der Offenheit, der Kommunikation, der Reflexivität und Flexibilität sowie in ihrem Prozesscharakter (Dick 1996). In einem offenen Interview hat der Mitarbeiter die Möglichkeit frei zu kommunizieren, seine Gedanken zu entwickeln und zu reflektieren. Es bietet die Möglichkeit, an genau den Fragen anzusetzen, die die Auskunftsperson im Augenblick betreffen. Außerdem ist dies die direkteste Form von Kommunikation, die für die Datenerhebung möglich ist. Folglich bietet es sich an, die Interviews in einer Situation zu führen, in der die Mitarbeiter sich ohnehin mit Fragen des WM auseinandersetzen. Eine ideale Möglichkeit dazu bot sich dadurch, dass die Mitarbeiter bei der Dateneingabe in die vorbereitete Maske unterstützt werden sollten (vgl. Implementierungsschritte, Tab. 2). Dadurch sollte ein reibungsloser technischer Ablauf gewährleistet werden, die Mitarbeiter sollten bei der Eingabe von Freitext und allgemeinen Fragen zum Tool beraten werden. Für diese Unterstützung waren Mitglieder des Forschungsteams als Tutoren vorgesehen, die Vorbereitung und Supervision erfolgte an der Universität. Für diese Aufgabe eigneten sich fortgeschrittene Studierende der Ingenieurwissenschaften und der Psychologie, die ihre Examensarbeit mit dem Projekt verbanden. So ließen sich beide Zwecke, die prak-

tische Unterstützung in der Dateneingabe und die Erhebung von Daten über diese Situation aus der Sicht der Beschäftigten miteinander verbinden. Ein solches Interview, das sich entlang einer praktischen Aufgabe - oder allgemein Situation - zu einem Dialog zwischen Auskunftsperson und Forscher entwickelt und dabei vorbereitete thematische Kategorien anspricht, nennen wir „situationsbegleitendes Interview“. Es sollte 1½ Stunden dauern und sah folgenden Ablauf vor:

Tabelle 3: Grundstruktur der situationsbegleitenden Interviews

Phase des Interviews	Inhalt der Phase	Dauer
1. Arbeitsphase	Arbeit des Mitarbeiters an der Eingabe-Maske mit technischer Unterstützung durch den Interviewer	45 min.
2. Reflexionsphase	Der Interviewer stellt dem Mitarbeiter drei generische Fragen (Tab. 4) und lässt ihn darauf ausführlich antworten	30 - 45 min.

Der Interviewer half dem Mitarbeiter zuerst in einer 45 Minuten langen Arbeitsphase, seine beruflichen Erfahrungen zu strukturieren und in die Maske einzugeben. Dabei konnte er Ideen anstoßen oder in manchen Bereichen Fragen beantworten. Eine Chance dieses Vorgehens lag darin, durch Paraphrasieren den Mitarbeiter zu ermuntern, seine Dateneingabe zu reflektieren. Fragen wie „Sie überspringen jetzt eine Menge Felder, können Sie dazu etwas sagen?“ oder „Sie haben den Satz wieder gelöscht, was hat Sie dazu bewegt?“ konnten den Mitarbeiter anstoßen das eigene Handeln laut denkend zu kommentieren und dadurch wichtige Hinweise für den Forscher hervorbringen. In einer zweiten Phase, der Reflexion, stellte der Interviewer dem Mitarbeiter einige vorbereitete Fragen. So konnte die Eingabe als Ganzes noch einmal besprochen und die Sichtweise des Mitarbeiters zu verschiedenen Aspekten erforscht werden. Für diesen Teil waren ebenfalls 45 Minuten vorgesehen, um dem Mitarbeiter ausreichend Zeit zu lassen, Szenarien der Anwendung in Ruhe zu reflektieren und darzustellen, falls nötig auch seine Dateneingabe nochmals zu modifizieren.

Der Mitarbeiter sollte im Reflexionsteil nicht kurze Antworten zu möglichst prägnanten Fragen geben, sondern seine persönliche Sichtweise über WM formulieren können. Die Fragen sollen die Gedanken anregen und frei fließen lassen, sie werden als Angebot und nicht als Aufforderung formuliert. Um die Vorstellungskraft des Interviewten anzuregen, wurden die Fragen im Konjunktiv formuliert. Da der Bezugsrahmen, in den der Interviewte den Gegenstand setzt, wichtiger Bestandteil seiner Bewertungskriterien ist, war die Offenheit der Fragen wichtig, sie sollten möglichst allgemein formuliert werden. Der Interviewer beschränkte sich auf drei Themen (Tab. 4), die falls erforderlich über Formulierungsvarianten wiederholt angesprochen werden konnten. So konnten, wenn dem Mitarbeiter nur wenig einfällt, weitere Assoziationen angestoßen werden.

Die Interviews wurden mit Zustimmung der Auskunftspersonen auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Dies erhöht die Validität der Daten und verbessert die Aussagekraft der Analysen. Es sind acht situationsbegleitende Interviews durchgeführt worden, vier Interviews wurden ausführlich ausgewertet. Bei der Auswer-

tung konnte aus einem breiteren Spektrum an Standpunkten ausgewählt werden. Außerdem standen mehrere Datensätze zur Verfügung, was wertvoll war, denn einzelne Interviews waren nicht verwendbar. Ein Mitarbeiter hatte sich geweigert, das Interview auf Tonband aufzeichnen zu lassen, ein weiterer hatte keine Anbindung an das Intranet der Firma, was für eine Benutzung des Templates notwendig war; bei einem weiteren Interview war das Mikrophon unglücklich platziert. Im später durchgeführten Workshop zur Probenutzung des Tools stellte sich heraus, dass nur die Datensätze verwendet werden konnten, die in dieser begleitenden Situation entstanden sind, die anderen waren entweder gar nicht oder unvollständig eingegeben worden. Es wäre für die Projektrealisierung mehr noch als für die Begleitforschung wünschenswert gewesen, weitere Eingabesituationen zu begleiten, was aber nicht möglich war, da die Priorität bei den begrenzten Ressourcen auf der technischen Realisierung lag.

Tabelle 4: Die drei Themenkreise der Fragen im situationsbegleitenden Interview

Themenkreis	Inhalt der Frage
1. Selbstwahrnehmung	Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit der Darstellung seines Know-hows?
2. Die Aneignung	Welchen Nutzen und Potenziale bzw. welche Gefahren und Befürchtungen sieht der Mitarbeiter für WM?
3. Die technischen Hilfsmittel	Reflexiv - was an der Maske die Eingabe erleichtert oder erschwert hat; prospektiv - was an der Maske noch zu verbessern wäre.

Aufmerksamkeitslenkende Vorannahmen

Um die Mitarbeiter bei der Reflexion und Abbildung der eigenen Erfahrungen besser verstehen zu können, wurde vorab ein Selbstversuch durchgeführt. Dieser sollte eine Einschätzung für den Prozess des persönlichen WMs bewirken und zur Bildung einiger Hypothesen für den Umgang mit der Maske führen. Zusätzlich wurde ein Testinterview mit einem psychologischen Mitarbeiter des Arbeitsbereiches Arbeitswissenschaft/1 der TUHH geführt. Dies sollte der Sensibilisierung für die Gesprächssituation und der Reflexion des Verhaltens als Interviewer dienen. Im Selbstversuch wurde deutlich, wie schwer es sein kann, persönliche Erfahrungen zu formulieren und strukturiert abzubilden. Besonders kritisch war und ist die Frage, wie sich die Wahrnehmung und das Befinden des Mitarbeiters in der Situation auf die Qualität der Eingabe auswirken. Welchen Einfluss hat es, wenn der Ausfüllende überfordert, gelangweilt, gestresst oder unter Zeitdruck ist? Eine weitere wichtige Frage war, wie Erfahrungen erfasst werden können, die lange zurückliegen oder weit vom beruflichen Alltag entfernt sind. Auch tauchte die Frage auf, wann ein Eingabefeld (also eine Kategorie der Know-how-Landkarte) ausgelassen wird, und was es für den Mitarbeiter persönlich bedeutet, in dieser Kategorie keine Angabe zu machen? Wie wichtig ist es, eine Gesamtidee davon zu haben, wie man sich darstellen möchte? Der Selbstversuch mit der Maske hat zu einer Menge an Erwartungen und Gedanken geführt, die in den folgenden vier Hypothesen verdichtet sind:

- (1) Eine Darstellung der eigenen Erfahrungen und des eigenen Wissens ist nur begrenzt möglich.
- (2) Wissen wird bisher nur operativ verwendet. Eine strategische Entwicklung und Nutzung von Wissen findet auf individueller Ebene (noch) nicht statt.
- (3) Der Mitarbeiter wird nur dann partizipieren, wenn er für sich selbst einen Nutzen erkennen kann - in seiner Abteilung, in Projekten oder im gesamten Unternehmen.
- (4) Wissensdarstellungen sind nur dann nützlich, wenn sie auf der Basis von kollektiv geteilten Begriffen und Bewertungen dargestellt sind.

In diese Vorannahmen gingen auch die bisherigen Projekterfahrungen ein, denn die Forschungsgruppe befand sich bereits seit über einem Jahr im Feld. Mit der Explikation der Hypothesen ist die Sichtweise des Interviewers vor der Datenerhebung dargestellt. So kann dessen Einfluss auf die Erhebung und Auswertung der Daten berücksichtigt werden.

Auswertung der Interviews

Da die Auskunftspersonen sehr unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen hatten, wurden die Interviews zunächst einzeln betrachtet, um in sich konsistente Gesamtbilder zu erhalten. Erst in einem weiteren Schritt werden die Interviews zu einer vergleichenden Analyse, der „Sichtweise der Mitarbeiter“, zusammengesetzt. Die Auswertung des einzelnen Textes wird in drei Schritten vorgenommen: die formale Analyse, die beschreibende inhaltliche Verdichtung und die Interpretation. In einem vierten Schritt werden Kernaussagen der Interviews im Vergleich untereinander herausgearbeitet (Tab 5). Der Interviewtext wird zuerst in formal zusammenhängende Abschnitte aufgeteilt. Anschließend wird er Abschnitt für Abschnitt zusammengefasst und analysiert. Dies wird für jede Analyse - formal, inhaltlich, interpretativ - einzeln nacheinander ausgeführt. So können die Schritte, die zu den Kernaussagen führen, nachvollzogen werden, formale und inhaltliche Auswertung werden getrennt. Diese Art des Vorgehens soll verhindern, dass durch den Versuch der voreiligen Theorieabsicherung wichtige Inhalte der Interviews verloren gehen.

Tabelle 5: Die Auswertung von situationsbegleitenden Interviews

Auswertungsphasen	Vorgehen
1. Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner	Jedes Interview wird in formal zusammenhängende Absätze aufgeteilt. Haltung und Interaktion werden für jeden Absatz zusammengefasst.
2. Inhaltliche Verdichtung	Die sachlichen Argumente, pro und kontra, werden für jeden Abschnitt aus 1. zusammengefasst.
3. Interpretation	Verhalten und Aussagen des Mitarbeiters sowie die Interaktion werden für jeden Abschnitt aus 1. zusammengefasst.
4. Vergleichende Analyse	Die Kernaussagen und Gemeinsamkeiten aller vier Interviews zusammen werden herausgearbeitet.

Dokumentation der Ergebnisse

Anschließend werden die Mitarbeiteraussagen zu WM so dargestellt, wie sie sich in der Situation ergeben haben, in der die Befragten ihre Erfahrungen als Text zu formulieren versuchten. Wir greifen auf das Originalmaterial des Interviewers (Roland Hoefs) zurück, um das Vorgehen anschaulich zu dokumentieren.

Herr A

Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner

Herr A weist, anders als die anderen Mitarbeiter, dem Interviewer nicht die Autorität in Fragen des WMs zu. Dieser dient vielmehr als Berater. So entsteht schon frühzeitig Kommunikation zwischen beiden Interviewpartnern. Das führt dazu, dass der Mitarbeiter frei mit den Begriffen umgeht und auch andere Assoziationen zulässt, zum Beispiel die Analogie zur „Homepage“ bei der Anwendung des Tools.

Im Fragenteil fällt auf, dass der Mitarbeiter kurz und prägnant antwortet. Er ist insgesamt eher reflexiv und hinterfragt das eigene Denken und Handeln in der Situation. Er hat zunächst das Bedürfnis, sich von der Unternehmenskultur und dem Führungsstil kritisch zu distanzieren, „wenn weiterhin hierarchisch wie bis heute gearbeitet wird, dann ändert das gar nichts“. Diese Aussage folgt auf die Frage nach den Veränderungen des Arbeitsalltags durch das Tool. Erst danach kann er konstruktiv auf den Gegenstand des WMs eingehen. Dabei tangiert er alle Ebenen, sowohl das persönliche WM als auch das WM in seiner Arbeitsgruppe und im Unternehmen, ohne darauf vom Interviewer gestoßen werden zu müssen.

Zum Schluss wird das Interview dialogisch. Der Mitarbeiter richtet Vorschläge für den Gegenstandsbereich des Tools an den Interviewer. Die Kritik am Tool stellt er als subjektive Einschätzung dar, „wiederum nur auf mich bezogen“. Dies verdeutlicht noch einmal die Gleichwertigkeit der Gesprächspartner und den konstruktiven Umgang des Mitarbeiters mit dem Tool.

Inhaltliche Verdichtung des Interviews

Eingabe und Eingabemaske

Der Mitarbeiter hat bei manchen Kategorien der Know-how-Landkarte Schwierigkeiten die Begriffe zu fassen und inhaltlich zu füllen. Er weiß manchmal nicht „wo“, in welche Kategorie, er seine Erfahrungen eintragen soll.

Bei manchen Kategorien weiß er nicht, was damit gemeint ist und schlägt deshalb ein „Beispielformular“ vor. Dieses könne bei der Eingabe die „Richtung“ angeben und „auch ... ein bisschen übertrieben ausgefüllt sein“. Er erwartet, dass Eigenschaften gefragt werden und deshalb auch eingetragen werden sollten. Für die Darstellung seines Know-hows braucht er Ruhe und Muße, die er nicht immer findet. Problematisch findet es Herr A, dass bei der Benutzung des Tools die Begriffe in der Anfrage und der Darstellung „passen“, also übereinstimmen, müssen.

Aneignung

Über die Probleme der Darstellung hinaus kommt der Mitarbeiter gut mit dem Tool zurecht und denkt, die Hälfte seiner Fähigkeiten eingegeben zu haben. Er sieht seine Angaben als Werbung oder Homepage, die er allen anderen Mitarbeitern zugänglich machen möchte. Die Aneignung geschieht über die persönliche Homepage; der Mitarbeiter überlegt immer, wenn ihm ein Sachverhalt unklar ist, was die Suchmaschine tun könnte. So kommt er zu der Feststellung, das Tool auch ohne weitere Informationen benutzen zu können.

Die Rolle des Unternehmens

Der Mitarbeiter sieht keinen Nutzen im Tool, wenn die Arbeitsweise im Unternehmen hierarchisch bleibt. Zusätzlich ist er unsicher, ob die Veränderung der Arbeitsweise kommen wird. Ein „Querzugriff“ muss möglich sein, damit WM „vorteilhaft“ ist. Um Kontakt zu anderen Know-how-Trägern zu bekommen, kann er sich das Tool vorstellen. Als worst case befürchtet er, dass die Angaben im Entlassungsfall zur Bewertung der Mitarbeiter benutzt werden könnten, sieht sich aber nicht selbst von dieser Gefahr betroffen.

Persönliches Know-how-Management

Der Mitarbeiter sieht einen Nutzen darin, über die eigenen Stärken und Schwächen nachzudenken. Zum einen kann er mit dem Werkzeug seine Stärken gut darstellen, um sie für das Unternehmen einzusetzen. Zum anderen kann er die Schwächen kompensieren, etwa durch geeignete Teammitglieder oder durch Fortbildungen.

Interpretation

Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Interviewer beeinflusst anscheinend wie der Mitarbeiter mit dem Tool umgehen kann. Eine gelöste Atmosphäre und eine dialogische Aneignung helfen, spielerisch mit dem Gegenstand zu verfahren und eigene Ideen sowie einen eigenen Umgang zu finden. Der spielerische Umgang zeigt sich am Sprachgebrauch des Konjunktivs durch den Mitarbeiter. Auf diese Art kann er neue Ideen finden, die ursprünglich nicht vorgesehen waren, wie zum Beispiel persönliche Schwachstellen im Profil zu erkennen und auszugleichen. Die spielerische Art ermöglicht ihm, mit unsicheren Informationen umzugehen, wenn nicht geklärt ist, wie sich das Tool in bestimmten Fällen verhält, beziehungsweise wie damit umgegangen wird. Er stellt eigene Hypothesen für diese Fälle auf, arbeitet also gestaltend am Gegenstand.

Der Mitarbeiter scheint zu antizipieren, dass WM nur mit einem partizipativen Ansatz möglich ist. Er empfindet die Arbeitsweise als hierarchisch geprägt und möchte lieber mit seinen Kollegen, deren Erfahrungen er benötigen könnte, direkt in Kontakt treten. Er ist züchtig, auf diese Art und Weise über den „Querzugriff“ besseres Know-how zu erhalten. Die Kritik am hierarchischen Arbeitsstil muss er scheinbar erst formulieren, bevor er sich dem Gegenstand weiter nähern kann. Der Mitarbeiter hat keine Angst, durch Anfragen überlastet zu werden. Dies lässt vermuten, dass er grundsätzlich eine kooperative Einstellung hat.

Durch die Erfahrungen beim Erstellen seiner privaten Homepage ist er auf die Aufgabe einer angemessenen Selbstdarstellung vorbereitet. Der Mitarbeiter glaubt, sein Wissen gut darstellen zu können, wenn dazu die notwendige Zeit und Muße gegeben wird. Er vertraut unter dieser Voraussetzung der Richtigkeit der Angaben seiner Kollegen. Aber er bezweifelt, ob sich jeder die Muße gönnt, bzw. ob diese vom Unternehmen gefördert wird. Der Mitarbeiter hat an einer Stelle ein common sense Urteil der Abteilung übernommen, das er für sich selbst aber nicht als zutreffend empfindet. Die Befürchtungen seiner Kollegen scheint er also zu kennen und diese auch zu respektieren.

Herr B

Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner

Es fällt auf, dass der Mitarbeiter den Interviewer als Institution oder Autorität in Fragen des WMs und des Projekts betrachtet. Im Laufe des Interviews erkennt der Mitarbeiter aus den Anregungen des Interviewers, dass dieser nicht Anweisungen erteilt, sondern Hilfestellungen anbietet. Dadurch entspannt sich das Verhältnis, und es wird auch mal gelacht. Durch diesen Vertrauensgewinn kommt der Mitarbeiter im Verlauf der Eingabe dazu, persönliche Erfahrungen einfließen zu lassen. Gegen Ende der Dateneingabe reflektiert der Mitarbeiter sogar persönliche Erfahrungen und Gefühle. Während der Eingabe fällt auf, dass eine kurze Unterbrechung von drei Minuten die Annäherung quasi wieder zunichte macht. Nach der Unterbrechung ist der Mitarbeiter wieder völlig sachlich und weist dem Interviewer erneut die Rolle der Autoritätsperson zu.

Während des Interviews verändert sich die Position des Mitarbeiters stark. Der Mitarbeiter relativiert erst einmal die Erfahrungen, die er in die Maske eingegeben hat. Er kann sich noch zu keinem klaren Widerspruch durchringen. Erst in einem zweiten Anlauf widerspricht er und greift den Interviewer und damit die dem Interviewer zugewiesene Autorität direkt an. Da der Interviewer sich nicht verteidigt, kann der Mitarbeiter zu einem konstruktiven Umgang mit dem Gegenstand finden. So findet er im Lösen von der vermeintlichen Autorität des Interviewers eine eigene Aneignung und reflektiert die Möglichkeiten des Tools auf verschiedenen Ebenen.

Inhaltliche Verdichtung des Interviews

Ordnung und Struktur von Wissen

Der Mitarbeiter hat einen intuitiven Zugang zum Tool. Die fachlichen Erfahrungen sind schnell eingetragen, einige Begriffe sind ihm jedoch nicht leicht zugänglich. Dies gilt besonders auf der fachübergreifenden und informationstechnischen Wissensdomäne. Es scheint ihm zu gefallen, dass manche seiner Erfahrungen in kein Feld passen, also zu speziell sind, um kategorisiert zu werden. Er kann durch Nachdenken und im Gespräch sinnvolle Begriffsdefinitionen erarbeiten. Erst muss ihm bewusst werden, dass dies zulässig ist. Diese Bewusstwerdung kommt in der

Anmerkung „man kann ja darüber reden“ zum Ausdruck. In entspannter Atmosphäre ist er in der Lage, auch persönliche Erfahrungen mit einfließen zu lassen. Der Mitarbeiter merkt, dass eine Kategorisierung des Wissens und die Aufnahme von Basis-, Grund- und „Unwissen“ wichtig ist, da diese Wissensformen zum „Hausschatz“ gehören, auf den der Mitarbeiter „assoziativ zugreift“.

Qualität der Eingabe

Bei den fachübergreifenden Fähigkeiten fragt der Mitarbeiter zum ersten Mal nach einer Qualifizierung des Wissens. In der persönlichen Bewertung der Angaben würde er sich lieber auf ein Gespräch oder einen Lebenslauf verlassen als auf die „oberflächlichen“ Angaben im Tool. Deswegen sollen seiner Meinung nach Qualifikation und Abschluss des Mitarbeiters mit angeführt werden. Er empfindet die Angaben als stark von der persönlichen Darstellungsfähigkeit abhängig und meint, dass mit den Daten „behutsam“ bei der Eingabe und „wachsam“ bei der Anwendung verfahren werden sollte. Deshalb schlägt er eine „Kultur der Ehrlichkeit“ vor, die gemeinsam erarbeitet werden soll.

Aneignung des Tools

Für den Mitarbeiter ist es wichtig, was der „Kunde“ wissen möchte. In dessen Denkweise soll sich hineingedacht werden, indem das Angebot der Nachfrage angepasst wird. Er sieht Kompetenzüberschneidungen bei der Delegation von Mitarbeitern in der momentanen Verantwortlichkeitsstruktur der Abteilungen, hinterfragt diese aber nicht.

Anwendung des Tools

Der Mitarbeiter kann sich eine Anwendung des Tools als Vorauswahl von Know-how-Trägern vorstellen. Er glaubt, dass er durch das Tool schneller Ansprechpartner finden könnte. Er sieht ein großes Problem in der Unternehmenskultur bzw. dem gemeinsamen Umgang. Er hat den Eindruck, flexibel sein und dabei andauernd Krisen bewältigen zu müssen. Es fällt auf, dass der Mitarbeiter vornehmlich die Gefahren artikuliert und einen Nutzen kaum benennt. Trotzdem bewertet er die Potentiale des Tools höher als die Gefahren.

Interpretation

Der Mitarbeiter scheint autoritäre Führungsstrukturen gewohnt zu sein. Das erleichtert ihm offenbar den Start in die Eingabemaske, da er einfach tut, was der Interviewer von ihm verlangt. Dieses Vorgehen macht es ihm vermutlich leicht, er schreibt und fragt den Interviewer, ob alles richtig ist. Er muss auf diese Art nicht viel denken: „Jetzt sagen sie mir mal, was ich tun soll ...“. Die fachlichen Erfahrungen, mit deren Eingabe er beginnt, werden wahrscheinlich kaum reflektiert. Im Verlauf der Eingabe ist es wichtig, dass sich die Perspektive des Mitarbeiters ändert, damit er die eigenen Eintragungen reflektiert.

Das an eine Autorität gebundene Vorgehen wird für Herrn B beim fachübergreifenden Wissen, das offenbar nicht in hierarchischen Strukturen abgebildet ist,

schwierig. Er stutzt, weil ihm Begriffe nicht geläufig sind, was an einer mangelnden Kollektivierung der Begriffe liegen könnte. Dadurch, dass ihm die von den Kollegen verwendeten Begriffe nicht klar sind, beginnt er nachzudenken. Er ist in der Lage, passende Begriffe zu bilden und die Maske auszufüllen. Es wirkt so, als sei es notwendig gewesen, sich von der Institution des Interviewers zu lösen, um eigenständig mit dem Tool zu arbeiten. Durch Kommunikation löst sich der Mitarbeiter von der Autorität und kann beginnen, persönliche Erfahrungen einfließen zu lassen, ja sogar seine eigenen Gefühle zu reflektieren.

Als Widerspruch fällt auf, dass der Mitarbeiter zwar eine Bewertung der Erfahrungen fordert und erwartet, dass dem Interviewer ein Bewertungsschema vorliegt. Er will andererseits nicht selber kategorisiert werden. Zudem ist ihm die Frage wichtig, was der Kunde will. Er ist mehr damit beschäftigt zu überdenken, was der Kunde oder das gesamte Unternehmen will, als zu überlegen, was der Kollege braucht. Ein Gemeinschaftsgefühl oder die Idee einer gemeinschaftlichen Wissensnutzung sind eher nicht präsent.

Es kann auf ein grundlegendes Misstrauen gegen das Unternehmen und die Kollegen geschlossen werden. Der Mitarbeiter erlebt den Umgang mit Wissen vermutlich als unehrlich und berechnend. Demzufolge traut er dem Abschluss einer Ausbildungsinstitution mehr als den Erfahrungen der Kollegen. Er fordert eine Objektivierung der Erfahrungen und bewertet die Repräsentation seines Wissens als oberflächlich. Folglich ist es seiner Ansicht nach wichtig, eine „gewisse Kultur der Ehrlichkeit“ zu erarbeiten. Diese soll gemeinsam erarbeitet werden, was einem Einigungsprozess ähnelt. Der Mitarbeiter hat ein starkes Bedürfnis, die Gefahren aufzuzeigen, zieht aber trotzdem eine positive Gesamtbilanz. Hier zeigt sich womöglich, wie kritisch Neuerungen von Seiten des Unternehmens selbst dann beäugt werden, wenn eine positive Einstellung dem Gegenstand gegenüber besteht.

Herr C

Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner

Der Mitarbeiter bezieht das Tool von Anfang an auf sich selbst, auf seine Erfahrungen und seine Eingaben. Er realisiert, dass der Interviewer keine Institution oder Autorität in Bezug auf WM sein kann: „Ja ATA-01, damit kann ich gar nicht so allgemein was anfangen, ... [betont] weiß ich nicht. Also das wissen sie ja wahrscheinlich noch weniger.“ Der Sprachgebrauch des Mitarbeiters ist auffällig. Er scheint ein narratives Gedächtnis zu haben und nähert sich einzelnen Kategorien immer wieder über Geschichten oder Anekdoten von verschiedenen Seiten. Er berichtet von seinen Erfahrungen in der Ichform. Wenn Herr C unsicher ist, was er schreiben soll oder was mit einer Kategorie gemeint ist, spricht er in der dritten Person Singular („man“). Diese Verunsicherung, die in der Sprache Ausdruck findet, führt meist zu einer Reihe von Assoziationen und Begriffen, die er nennt. Diese Fülle an Assoziationen ist für den Verlauf des Interviews bezeichnend. Leider trägt er diese selten ein. Zum Beispiel ist ihm an einer Stelle ein Begriff „zu blöd“. Er beginnt aber angeregt von einer Erläuterung des Interviewers zu über-

legen, was alles hineingeschrieben werden könnte. Danach wirft er die Frage auf, ob die Erfahrung noch aktuellen Wert hat, und entscheidet sich dann, gar nichts einzutragen. Ein anderes Mal sagt er sogar: „Also mir fällt ad hoc wenig dazu ein“. Er bringt anschließend zu dem Punkt ca. 630 Wörter Text, was in etwa 10% des gesamten Interviews ausmacht.

Herr C streut die aufgeführten Erfahrungen breit und führt Aktualitätsbezüge immer direkt an, wie zum Beispiel: „Delegieren habe ich erst gestern gemacht oder vorgestern.“ Die Darstellung seiner Erfahrungen und deren Bedeutung für ihn persönlich werden reflektiert. Im weiteren Verlauf ist er bei der Eingabe gelöst, es scheint ihm nicht mehr so schwer zu fallen, Begriffe zu finden oder den Interviewer nach seiner Meinung zu fragen: „Ist das sinnvoll?“.

Im Interview kritisiert der Mitarbeiter zunächst prinzipiell das Vorgehen des Tools. Er distanziert sich vom gesamten Ansatz, bevor er sich auf den Gegenstand einlässt, um zu schauen, was mit dem Tool möglich ist. Er kritisiert sachbezogen und ist in der Lage, persönliche Erfahrungen einzubringen. Bei der ersten richtigen Kritik geht er von seinen eigenen Empfindungen aus, anstatt die Kritik zu rationalisieren: „Also es wurde mir jetzt richtig zu doof.“ Er wechselt die Sprachform entsprechend der Beziehung zum Gegenstand. Nach der Kritik gelangt er über die dritte Person Singular „man müsste ...“ und durch die persönlichen, narrativen Erzählungen wieder zur Ichform. Danach ändert er die Person im Sprachgebrauch noch einmal zur ersten Person Plural und wird durch das integrierende „wir“ quasi versöhnlich, „Na, da schreiben wir noch mal was hin.“ In der Sache greift er nicht die Anregung des Interviewers auf, sondern entscheidet sich für eine eigene Lösung. Dies entspricht einer Annäherung auf der Beziehungsebene ohne die Aufgabe der eigenen Position.

Herr C ist konzentriert und kooperativ. Er ist von Anfang an bereit auch auf schwierige Arbeitskontexte einzugehen und ist dem Interviewer gegenüber offen. Es entsteht ein Dialog zwischen Mitarbeiter und Interviewer, der es dem Mitarbeiter ermöglicht, eigene Hypothesen zur Arbeit mit dem Tool aufzustellen und seine Eingaben zu reflektieren. Dann ist er wieder auf seine Eingabe konzentriert und kommentiert, was er schreibt. Dabei rechtfertigt er die Eingaben wahrscheinlich mehr vor sich selbst als vor dem Interviewer: „würde ich mal so stehen lassen.“

Der Mitarbeiter stellt sich von alleine die Frage, ob er mittels des Tools gefunden werden möchte, antizipiert die Nutzung also schon im Vorweg. So ist er in der Lage, den „Wert“ seiner Erfahrung für sich und andere zu bewerten. Er fragt nicht danach, was das Tool kann, sondern schaut selber nach, ob das gewünschte Feature vorhanden ist. Dies belegt seine konstruktive Haltung.

Inhaltliche Verdichtung des Interviews

Begriffe und Formulierungen

Der Mitarbeiter hat häufig Probleme, die Begriffe und Kategorien mit Inhalt zu füllen. Er hat außerdem Schwierigkeiten, seine Erfahrungen bestimmten Feldern

zuzuordnen. Er sucht des Öfteren nach der passenden Kategorie oder relativiert seine Eingaben gleich wieder. Ihm fällt auf, dass sich Erfahrungen mit Methoden und in technischen Projekten überdecken können. Der Mitarbeiter scheint zu glauben, dass eine möglichst exakte Bezeichnung seiner Erfahrungen notwendig ist. Er denkt, dass diese Bezeichnungen „so etwas noch mal richtig klar machen“. Deshalb möchte er an verschiedenen Stellen Projekt- oder Methodenbezeichnungen nachschlagen. An anderen Stellen wählt er bewusst „neue“ oder „wichtige“ Adjektive: „und zwar einen nichtlinearen ... [betont] dynamisch ... [verschmitzt] vollständigen ... tippt ... das ist nämlich neu!“. Dabei reflektiert er, ob das Wort gesucht werden könnte. Begriffe, bei denen der Mitarbeiter keinen großen Unterschied sieht, würde er gerne zusammenfassen und um weitere Worte derselben Kategorie erweitern. Herr C meint, die Worte sollten nicht zu lang sein, sondern lieber einen Bindestrich haben. Er streicht ganze Kategorien, weil er sie recht schnell einer bestimmten Richtung zuweist. Insgesamt beschäftigt sich der Mitarbeiter viel mit der Klärung, Strukturierung und dem Inhalt von Begriffen.

Auffinden von Erfahrung

Es fällt dem Mitarbeiter schwer, seine Erfahrungen zu abstrahieren oder zu kondensieren, „Ja da könnte ich also einen ganzen Sermon schreiben.“ Da er ein narratives Gedächtnis hat, betont er mehrmals, dass das Eingebene seine Erfahrungen nur „in aller Kürze“ darstellt. Andererseits aktiviert der Mitarbeiter auf diese Art und Weise viele verschiedene Erfahrungen, die auch frühere wissenschaftliche Erfahrung und Situationen aus dem persönlichen Bereich einschließen. Er stößt so auch auf Grund- und Methodenkenntnisse. An Stellen, an denen er verunsichert ist, findet er nach kurzem Nachdenken eine ganze Fülle von Erfahrungen, die er häufig nicht in Text umsetzt. So stellt er beispielsweise fest, dass in einem anderen Feld eigentlich eine ähnliche Systematik vorliegt wie im eigenen Arbeitsfeld. Da er mit dem konkreten System aber nicht gearbeitet hat, entscheidet er sich dafür, nichts einzutragen. Bei der Eingabe findet der Mitarbeiter alles „einfach“, was „aufzählbar, anfassbar“ ist. Mit diesen einfachen Erfahrungen hat er den Anfang der Eingabe bestritten, weil er meint, dass dies der beste Start ist. Er glaubt, dass die Eingabe danach schwierig wird, mit ein wenig Zeit und Muße aber durchaus ein Profil dabei herauskommen könnte.

Bewertung

Grundkenntnisse trägt der Mitarbeiter selten ein, weil er diese als „halbe Sachen“ betrachtet. Dies begründet er entweder damit, dass er sie nicht studiert hat, oder dass sie im Leistungszentrum allgemein bekannt sein müssten. Erst später realisiert der Mitarbeiter, dass auch Grundkenntnisse, wie die Fähigkeit mit Computer-Programmen umzugehen, eine positive Eigenschaft darstellen könnte, „ich könnte auch Bedienung hinschreiben. Ist das sinnvoll oder ...?“. Der Mitarbeiter gewichtet die Eingaben in den Kategorien danach, ob er in diesem Bereich weiter arbeiten möchte oder nicht, „allerdings verspüre ich keine Lust mehr zum Programmieren“. Von diesem Ausgangspunkt gibt er auch seine Einschätzung davon wieder, was sich lohnt, in die Maske einzutragen. Diese Einschätzung hängt damit zusammen,

wie das Unternehmen Erfahrungen bewertet, „Facharbeit wird in dieser Firma nicht hoch bewertet ..., sondern ... Führungsarbeit“. Folglich verhalten sich manche Kollegen wie „Primaballerinen“, die teilweise „innerlich gekündigt haben“ und „nicht mehr zu motivieren sind“. Sich selbst und andere bezeichnet er als „Einzelkämpfer“, die die Arbeit planen, aber nicht die Verantwortung haben.

Aneignung des Werkzeugs

Bei der Selbstdarstellung nimmt der Mitarbeiter in Kauf, seine Persönlichkeit „ein wenig zu verbiegen“, weil er nicht nur „zuarbeiten“, sondern „mal selber Dinge bewegen“ will. Fachliche Arbeit könne „manche“ glücklich machen, würde aber nicht weiterbringen, da Leitung „höher dotiert“ wird. Er antizipiert, dass deshalb „alle Leute natürlich in *betont* die eine Richtung streben“. Dementsprechend sieht er das Tool als Werbemittel. Gleichzeitig lehnt er die Möglichkeit, Wissen darzustellen, prinzipiell ab, „...also wenn überhaupt Know-how, sagen wir das einmal so: Es ist schlecht erfassbar; man kann ... einen Mensch nicht ... in so einer Datei abbilden, aber wenn es nahe kommt, würde ich dafür plädieren, diese Form zu wählen, ... wo freie Texte enthalten sein können, keine Datenbank“. Dabei schränkt er ein, dass die „richtigen“ Schlagworte gefunden werden müssen. Deshalb ist er skeptisch, ob die Daten aussagekräftig wären, „Also das möchte ich gerne mal sehen, wie einer da jetzt hier mit ... Textsuche was herausfinden will“. Er glaubt nicht, über das Tool gefunden zu werden oder eine interessante Tätigkeit angeboten zu bekommen, „Ich glaube man muss immer noch selber aktiv werden, um hier in der Firma etwas zu bewegen und nicht einfach nur irgendwo seine Daten speichern und darauf hoffen, dass man irgendwo auf Wohlwollen und sonstiges Interesse stößt. Punkt.“

Anwendung

Der Mitarbeiter kann sich eine Benutzung als „Recherchetool“ vorstellen, schränkt aber ein, dass er „noch Erfahrungen sammeln muss, inwieweit die Informationen, die man ... herausziehen kann, vertrauenswürdig sind.“ Er würde einem Telefonat oder der Empfehlung eines Kollegen mehr vertrauen. Weiterhin sieht der Mitarbeiter noch zwei Probleme: einerseits die doppelte Verantwortlichkeit, dass der Segmentleiter einem Projekteinsatz zustimmen muss, andererseits die Verfügbarkeit, dass der Mitarbeiter noch Ressourcen frei haben muss, um kooperieren zu können.

Die Eingabemaske

Der Mitarbeiter reflektiert das Arbeiten mit dem Tool als „ganz normal“. Er findet die „freie Schablone“ gut, weil er nicht beschränkt wird. Er möchte das Tool so lassen, da er es jetzt kennt; es braucht für ihn nicht „bedienerfreundlicher“ zu sein. Zusätzlich schlägt er vor, die Know-how-Landkarte gut vergrößert in Papierformat als „Arbeitsgrundlage“ bei der Eingabe vorliegen zu haben. So kann er sich eine Übersicht über die Kategorien verschaffen. Der Mitarbeiter mag keine Tools, bei denen er sich durch die Ebenen „hindurchhangeln“ muss. Er meint, dass ein Über-

blick über die eigenen Erfahrungen nur dann möglich ist, wenn man alles „noch einmal ausdrückt und die Blätter nebeneinander legt“.

Interpretation

Interaktion

Da sich der Mitarbeiter bereits mit der Maske befasst und erste Eintragungen gemacht hat, fand eine Aneignung wahrscheinlich schon statt. So konzentriert er sich auf seine persönlichen Erfahrungen und seinen eigenen Umgang mit dem Tool. Da der Mitarbeiter gleich zu Anfang erkennt, dass der Interviewer keine fachliche Autorität sein kann, ist er von Anfang an auf die eigene Perspektive konzentriert. Dies scheint einen kreativen, spielerischen Umgang mit dem Tool zu ermöglichen. Die Kommunikation mit dem Interviewer geht deutlich über Frage-Antwort-Sequenzen hinaus. So bildet er zum Beispiel am Ende des Interviews eigene Hypothesen, die er selbst wieder falsifiziert.

Der Mitarbeiter erkennt, dass der Interviewer nicht das Projekt oder das Tool repräsentiert. In seiner Kritik bezieht er sich teilweise auf die eigenen Gefühle oder das eigene Erleben, „es wurde mir jetzt richtig zu doof“. An anderen Stellen relativiert er seine Kritik, indem er im Passivum der 3. Person Singular („man“) spricht, „ich hab sie sogar ausgedrückt, auf dem Bildschirm kann man die eh nicht so erkennen.“ Zu Beginn des Fragenteils ist dann Raum für Kritik, es ist dem Mitarbeiter schwer gefallen, seine eigenen Erfahrungen zu kategorisieren. So zieht er den Schluss, dass dies allgemeingültig sei und menschliche Erfahrung abzubilden „einfach nicht gehen“ würde.

Wissensrepräsentation

Der Mitarbeiter hat offenbar ein narratives Gedächtnis. Dies führt zu zwei Effekten: Zum einen ist der Mitarbeiter mit der Darstellung seiner Erfahrungen nicht zufrieden. Er betont wiederholt, dass sie nur „in aller Kürze zusammengefasst“ sind. Er möchte lieber einfache Kategorien, die er mit „Ja/Nein“ beantworten kann. Zum anderen scheint ihm die Kategorisierung und Abstrahierung seiner Erfahrungen schwer zu fallen. Er nähert sich an mehreren Stellen einem Eingabefeld unter verschiedenen Aspekten, ohne diese zu erfassen. Es wirkt, als ob der Begriff sich dem Mitarbeiter immer wieder entzieht, sobald er sich ihm nähert. Der Mitarbeiter konzentriert sich anscheinend mehr auf den sachlichen Inhalt eines Begriffs als auf die gemachten Erfahrungen. Das führt dazu, dass er viele Fähigkeiten und Erfahrungen, von denen er erzählt, gar nicht einbringt. Die Know-how-Landkarte möchte der Mitarbeiter als Arbeitshilfe auf Papier haben, weil sie ihm eventuell hilft, seine unstrukturierten Erfahrungen in die Maske einzugeben.

Mit der Klärung eines Begriffes ist eine gewisse Unsicherheit verbunden. Diese scheint der Mitarbeiter für sich zu lösen, indem er sich auf formale Qualifikationen oder „feststehende Begriffe“ zurückzieht. Methodenkenntnisse bewertet er dabei als „halbe Sachen“ und „wertfrei“. Die Unsicherheit, die durch die Begriffe entsteht, führt einerseits offenbar zu einer positiven Fülle von Assoziationen und

Gedanken. Da sie andererseits nicht kategorisiert oder abstrahiert werden, ist anzunehmen, dass die Unsicherheit eine Erfassung bzw. Formulierung der Erfahrungen verhindert. Diese Unsicherheit zeigt sich auch, wenn der Mitarbeiter die gemachten Eingaben rechtfertigt und ein enormes Erklärungsbedürfnis sich selbst gegenüber hat.

Aneignung

Der Mitarbeiter sieht das Tool teilweise als Werbemittel. Das führt einerseits dazu, dass er allgemein bekannte Sachverhalte nicht als darstellungswürdig betrachtet. Andererseits wirkt es so, dass es ihm Freude bereitet, besonders gewählte Formulierungen zu finden. Dieses Darstellungsbedürfnis könnte vielleicht von mangelnder Beachtung oder Wertschätzung der eigenen Arbeit her stammen. Weil der Mitarbeiter die Dateneingabe als Bewerbung betrachtet, ist er vermutlich mehr von den Fragen, was ankommt und was er gerne machen möchte, geleitet, als von der Frage, welche Erfahrungen für seine Kollegen nützlich sein könnten. An einer Stelle ist der Mitarbeiter sehr mit dem „Verkaufen“ „schöner“ Schlagworte beschäftigt. Er merkt zwar an, dass er nicht erwartet gefunden zu werden, dies führt aber keineswegs zu einer Veränderung seiner Eingabe. Durch diese Ausrichtung verzerrt sich sein Erfahrungsprofil, weil er gemachte Erfahrungen zum Teil nicht darstellen will. Herr C sieht fachliche Detailarbeit nicht als seinem Alter und Status angemessene Tätigkeit an, sondern das Managen. Als Nebeneffekt der Aneignung als Werbemittel ist zu beobachten, dass der Mitarbeiter dem Wahrheitsgehalt der Angaben seiner Kollegen erst einmal misstraut.

Zusammenarbeit

Es kommt vor, dass der Mitarbeiter mit Kooperation und Zusammenarbeit schwierige Erfahrungen gemacht hat, „also das liegt auch daran, dass wir hier sehr viel Primaballerinen haben. Gerade in unserem Segment - Einzelkämpfer - und wenn ich alleine an einer Sache arbeite, dann brauche ich niemand zu überzeugen, dass das richtig ist“. Dies könnte seine gesamte Annäherung an das Thema WM geprägt haben. Das Gefühl des isolierten Einzelkämpfers schlägt zu Buche, als der Mitarbeiter sagt, „ich stecke nicht allzuviel Zuversicht da rein, dass ich mal ... [lacht] ... einen schöneren, attraktiveren Job kriege, indem ich da meine Erfahrungen herein stelle“. Diese Haltung entspringt hier eventuell dem Gefühl, etwas tun zu müssen, bevor das Schicksal zuschlägt. Diese Wahrnehmung korreliert mit einer von Entlassung geprägten Rezessionsphase der jüngsten Vergangenheit, aus der heraus er primär das Interesse verfolgt, seinen Arbeitsplatz zu erhalten und beruflich voranzukommen.

Der Mitarbeiter und das Unternehmen

Der Mitarbeiter glaubt offenbar, dass Aufgaben und Kompetenzen nicht klar verteilt sind und deshalb Arbeiten doppelt gemacht werden oder nichts einbringen. Wissen würde nicht aufgrund von Nützlichkeit oder Qualität beurteilt, sondern aufgrund von Machtverhältnissen. Er sagt beispielsweise, dass seine jahrelange Arbeit nichts eingebracht hat, weil sie in der „Domäne der Franzosen“ liegt.

Zusätzlich fällt auf, dass der Mitarbeiter sagt, es mache ihm Spaß, anderen einmal „vor den Bug schießen“ zu können. Es ist anzunehmen, dass dies für ihn eine Kompensation der empfundenen Machtlosigkeit ist und würde seinen Wunsch nach Aufgaben mit mehr Kompetenz erklären. Der Mitarbeiter scheint zu vermuten, dass eine statistische Analyse mit dem Tool gemacht werden soll. Interessant sind die dabei von ihm gewählten Begriffe der „Standardabweichung“ und des „Ausreißertests“, die eine negative sanktionierte Bewertung voraussetzen.

Die Freitextform wird vom Mitarbeiter bevorzugt. Er will keine Datenbank, weil er sich so besser darstellen kann. Er möchte bei der Eingabe nicht „beschränkt“ werden. Vielleicht ist dies sein Grundgefühl dem Unternehmen gegenüber: beschränkt zu werden.

Herr D

Situationsanalyse, Haltung und Interaktion der Gesprächspartner

Am Anfang des Interviews erklärt der Interviewer das Tool und seine Anwendung, Herr D fragt dabei sachlich nach. Dies führt offenbar dazu, dass er den Interviewer mit der Autorität des WMs verwechselt, „Sie gehen jetzt nach ATA-Chaptern.“¹ Da der Interviewer diese Rolle von sich weist, integriert der Mitarbeiter den Interviewer recht schnell in die Arbeitsgemeinschaft. Das drückt sich durch den Sprachgebrauch der ersten Person Plural („wir“) aus. Herr D beginnt, durch die Annäherung begünstigt, eigene Hypothesen aufzustellen, die über den momentanen Gebrauch des Tools hinausgehen und zukünftige Anwendungen mit einschließen. Seine Hypothesen sichert er zu Beginn beim Interviewer mit rückkoppelnden Fragen ab. Später ist dieses Rückfragen nicht mehr notwendig. Im Verlauf des Interviews gewinnt die Gemeinschaft zwischen Interviewer und Mitarbeiter an Stärke und Gewicht. Anregungen des Interviewers öffnen den Blickwinkel des Mitarbeiters. Er ist in der Lage, die Gedanken aufzugreifen und über die Anregung hinaus fortzuführen. Wenn der Interviewer die Fragen des Mitarbeiters nicht beantwortet, sondern klärende Gegenfragen stellt, wirkt es, als ob der Mitarbeiter noch besser in der Lage ist, eigene Gedanken zu entwickeln. In diesen Situationen scheint die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der Eingabe und den abgebildeten Erfahrungen zu steigen. Gegen Ende übernimmt sogar der Interviewer die Wirform, obwohl er sonst genau zwischen seiner Meinung und der Eingabe des Mitarbeiters getrennt hat. Persönliche Erfahrungen bringt der Mitarbeiter bis auf zaghafte Ansätze, wie zum Beispiel „Linux-Freund“, nicht ein.

Der Mitarbeiter ist insgesamt sehr konstruktiv. Er versucht des Öfteren die Sichtweise des Anwenders, also des Suchenden, einzunehmen. Bei Problemen versucht er selbst Lösungen zu finden, die er formuliert und umsetzt. Wenn er Problembe- reiche frühzeitig entdeckt, plant er seine Handlung sogar im Voraus, „da müssen wir nachher ...“. Einwände und Kritik, die vom Interviewer positiv aufgenommen werden, führen den Mitarbeiter automatisch wieder an die Eingabemaske heran.

¹ATA-Chapter entsprechen der technischen Gliederung der Produktpalette des Unternehmens.

Die Kritik führt nicht zur Distanzierung, sondern wird vom Mitarbeiter sachlich angebracht. Er unterscheidet deutlich seine eigene Meinung von der des Interviewers. In der Zuwendung zur Maske wechselt er jedes Mal zur gemeinsamen Arbeitsebene zurück, die im Sprachgebrauch der ersten Person Plural („wir“) ihren Ausdruck findet. Er besteht nicht darauf, dass der Interviewer die Kritik teilt. Stattdessen ist eine dialogische Kommunikation möglich. Der Dialog entsteht im Laufe der Eingabephase und steigert sich bis zu einem assoziativen Fluss, bei dem sich Mitarbeiter und Interviewer gegenseitig Bälle zuwerfen und ins Wort fallen.

Bei Argumentationen des Mitarbeiters fällt auf, dass er erst eigene Erfahrungen oder Erlebnisse schildert und diese in einer zweiten Stufe sachlich und verallgemeinert formuliert. Reflexionsphasen werden häufig vom Interviewer angestoßen. Sie sind im Ergebnis für den Mitarbeiter ergiebig. Die Reflexionsphasen finden schon früh, im ersten Viertel des Interviews, statt. Der Mitarbeiter hat dabei keine Schwierigkeiten, einen Mangel an Verständnis zuzugeben, und schiebt die Schuld nicht auf unklare Formulierungen in der Eingabemaske.

Im Fragenteil formuliert der Mitarbeiter Kritik. Er bleibt dabei sachlich und entsubjektiviert die Kritik durch den Gebrauch der dritten Person Singular („man“). Häufig bezieht er die Kritik auf die eigene Eingabe und das eigene Handeln am Tool. Dabei reflektiert er seine Erfahrungen mit dem Tool und stößt in der Reflexion auf neue Probleme, die er formuliert. Letztlich kommt er zu seinen eigenen Empfindungen bezüglich der Arbeit und des Unternehmens. Auch diese gibt er sachlich wieder und bezieht sich selbst durch den Gebrauch der ersten Person Plural („wir“) in die Gemeinschaft des Unternehmens mit ein. Es fällt auf, dass er nicht mehr den Gegenstand des WMs kritisiert, sondern starke Kritik am Unternehmen und dessen Vorgehen äußert. Von dieser vorrangigen Kritik findet der Mitarbeiter wieder zu einer Reflexion und einem konstruktiven Umgang zurück. Dieser Zyklus aus Kritik am Unternehmen und Annäherung an das Tool findet mehrfach statt und bringt den Mitarbeiter zum Schluss zur indirekten Darstellung schmerzhafter, persönlicher Erfahrungen mit dem Unternehmen. Darüber bricht er zu einer Begeisterung für die Möglichkeiten des Tools durch, „da bekomme ich einen richtigen Anhang“, womit er die Erwartung ausspricht, eine starke Kooperationsgemeinschaft zu finden.

Inhaltliche Verdichtung des Interviews

Ordnung und Strukturierung

Der Mitarbeiter versucht eine alte Bewerbung in die Maske zu übertragen. Deshalb ist er bei der Eingabe an Projekten und den darin gemachten Erfahrungen orientiert. Er bemerkt, dass in Projekten Erfahrungen aus den verschiedensten Kategorien gesammelt werden, und andererseits gewisse Projekterfahrungen in mehreren Kategorien auftauchen, weil technische Teilsysteme wieder Bestandteil anderer Kategorien sein können. Bei fehlenden Kategorien ist er in der Lage, andere Formulierungsmethoden zu finden, um seine Erfahrungen darzustellen. Oft sucht er nach Kategorien, in die er seine Erfahrungen eintragen kann. Er findet die Struktur

der Kategorien „ein bisschen verworren“, zum Beispiel bei der Kategorie Elektrik, und trägt seine Erfahrungen lieber doppelt ein als gar nicht. An manchen Stellen bewertet er seine Erfahrungen anders und will sie deshalb in andere Äste eintragen. Zum Beispiel trennt er Softwareerfahrung und -methodenkenntnisse schärfer. Es fällt Herrn D teilweise schwer, einen technischen Gegenstandsbereich den Kategorien, die nach ATA-Chaptern strukturiert sind, zuzuordnen. Dabei wägt er die verschiedenen Aspekte des technischen Gegenstands ab, um eine geeignete Kategorie zu finden. Er überlegt auch, in welcher Kategorie jemand Anderes diese Erfahrung suchen würde. Wenn er einen spielerischen Umgang mit den Kategorien findet, eröffnen sich ihm neue Perspektiven, zum Beispiel was er in andere Felder eintragen kann.

Begriffe und Formulierung

Der Mitarbeiter bemerkt, dass Begriffe klar und deutlich formuliert werden müssen, weil sie sich unterscheiden, etwa bei verschiedenen Flugzeugtypen. Die Sprache, ob Deutsch oder Englisch, macht dort einen Unterschied und muss vorher festgelegt werden. Ihm fällt auf, dass bei uneinheitlicher Begriffsverwendung oder Sprache nur eine Teilmenge der Mitarbeiter mit Erfahrung gefunden werden würde, die vom Suchenden als Gesamtheit angesehen werden könnte. Daraus schließt er, dass er bei Mehrfachbezeichnungen beide Begriffe angeben muss, wenn er gefunden werden will. Dies sei besonders „blöd“ bei Namens- oder Bezeichnungsänderungen. Der Mitarbeiter denkt viel über Formulierungen nach und findet dabei Begriffe, die er selbst als „wichtig“ oder „richtig“ bezeichnet. Teilweise sucht er nach „Oberbegriffen“, die er in der Know-how-Landkarte nicht finden kann. Wenn er spielerisch mit einer Kategorie umgeht, fallen ihm viele Assoziationen zu diesem Begriff ein. Konkret zeigt sich, wie dicht einige der Kategorien zusammen liegen, die nicht im gleichen Ast verankert sind, „bei strategische Problemlöseerfahrung könnte ich ... systematisches Vorgehen schreiben und vielleicht analytisches Denken bei operativ. Konfliktfähigkeit ...“ Die Fülle der Assoziationen erleichtert nicht unbedingt die Eingabe; es bleibt die Schwierigkeit, die Begriffe zu abstrahieren oder zu kategorisieren.

Inhalt und Qualität der Erfahrung

Es ist dem Mitarbeiter „wichtig“, auch die „Rolle“, die in Projekten ausgeübt wurde, anzugeben. Darüber definiert er teilweise den Inhalt einer Kategorie, besonders auf der fachübergreifenden Seite. Seiner Einschätzung nach fehlen bei der Eingabe noch Dinge, die er weggelassen hat; er betont aber, dass die „Highlights“ drin sein müssen. Er reflektiert, an welchen Stellen er „tiefer“ einsteigen muss. An einigen Stellen empfindet er es als „zu unsinnig“, alle Projekte aufzuführen, die er zu diesem Thema gemacht hat. Er entscheidet sich stattdessen für eine Pauschalbeschreibung, „mehrjährige Tätigkeit, im Bereich ...“. Herr D „will“ die Projekte nicht eintragen, weil ihm eine Gruppierung schwer fällt, „da wird man mit sehr vielen Problemen konfrontiert“. Manche Kategorien möchte der Mitarbeiter miteinander verbinden, weil die Erfahrung erst in der Kombination von beiden Gebieten ihre

Bedeutung gewinnt. Wenn ihm Erfahrungen zu einfach erscheinen, neigt er dazu, diese nicht einzutragen.

Dem Mitarbeiter fällt die Erfassung der fachübergreifenden Erfahrungen schwerer, „da hab ich, ... muss ich auch sagen, die größeren Schwierigkeiten“. Den Begriff Kultur kann er nur schwer bewerten und Erfahrungen eintragen. Hier stößt der Mitarbeiter auf implizites Wissen, das seine gesamte Arbeitsweise strukturiert und nicht nur in bestimmten Projekten gebildet oder verwendet wurde, „ist ja auch generell da, und ... bestimmt nicht nur in den Projekten“. Der Mitarbeiter meint, einen quantitativ „groben Überblick“ über seine Erfahrungen gegeben zu haben, und scheint damit zufrieden zu sein. Auch wenn er einschränkt, dass es einige Dinge gibt, an die er gar nicht gedacht hat.

Wissensarten

Der Mitarbeiter verweist auf sein Kontextwissen. Dieses kann seiner Meinung nach nicht abgebildet werden, „es fällt einem... ja gar nicht mehr so richtig auf, was man kann, zum Beispiel, dass ich Dokumente oder Spezifikationen gelesen habe oder kenne.“ Neben dem Kontextwissen führt der Mitarbeiter implizites Wissen an, dass „so vom Unterbewusstsein her Bilder geschaffen hat“, und dass er nicht zu Papier bringen kann. Ihm fällt an dieser Stelle auf, dass nicht jedes Wissen explizierbar oder bewusstseinsfähig ist. Dieses rechnet er seiner Persönlichkeit zu und bezeichnet es als angelernt, „die Persönlichkeit hat sich selbst beholfen, zurecht zu kommen, in diesen Projekten, ist alles angelernt.“

Qualität und Bewertung

Der Mitarbeiter glaubt, dass die Qualität der Eingaben nicht gewährleistet ist. Zum einen kann die „Tiefe“ der Erfahrung nicht dargestellt werden, und zum anderen werden Fähigkeiten subjektiv bewertet, weil da „persönliche Dinge drin“ sind. Diese persönliche Bewertung kann seiner Meinung nach sehr verschieden ausfallen. Er reflektiert, welche Angaben vertrauenswürdig sind und welche nicht. „Derjenige hat da mitgewirkt. Das kann man ihm glauben“. Er versucht über die gewählten Begriffe eine Bewertung in die Darstellung hineinzubringen, „und da sagen wir ... [tippt] ... Schul(-englisch), um zu zeigen, dass das ein bisschen tiefer geht als dies hier“. Insgesamt fehlt dem Mitarbeiter aber der „qualitative Leuchtstoff“. Es ist ihm wichtig, dass ein Maßstab „kommt“ und offengelegt wird, denn er erwartet, dass das Tool zum Bewerten von Mitarbeitern herangezogen wird. Zusätzlich antizipiert er, dass eine Bewertung der Projekte durch die Geschäftsführung vorliegt, die sich darauf auswirkt, wie die Mitarbeiter gesehen werden, die in diesen Projekten gearbeitet haben. Damit sind dies nicht mehr Angaben über die beruflichen Erfahrungen eines Mitarbeiters, sondern Angaben über seine Qualität als Know-how-Träger.

Aneignung des Tools

Der Mitarbeiter sieht das Tool als interne Bewerbung am Markt der Unternehmensbedürfnisse. Er überlegt, was in einer Kategorie von Interesse sein könnte. Dabei erkennt er, dass er auf manchen Wissensgebieten gar nicht angesprochen

werden möchte, „ich will mich nicht für Programmieren bewerben“. Ihm ist aber die Darstellung dessen, was er gemacht hat und was er kann, wichtig. Er reflektiert bei der Eingabe, was für ihn nur „Information“ ist, in der er sich zurechtfindet, was er aber nicht als Wissen bezeichnen würde, mit dem er arbeiten möchte. Es stellt sich später heraus, dass diese Informationen durchaus weitreichend sind, „Ja, ja, das kann ich alles. Ich kann da in die Tiefe gehen. Das hab ich ja auch gemacht“. Der Mitarbeiter meint, dass das Tool sich noch in der Entwicklung befindet. Er geht davon aus, dass es noch „mehrere Iterationsschritte“ geben muss, die sich aus der Anwendung ergeben.

Arbeitsorganisation und Führung

Der Mitarbeiter setzt sich mit der Organisationsstruktur auseinander und kritisiert die Auflösung der Fachabteilungen. Er möchte, lieber „in die Tiefe gehend“ arbeiten. Die „extreme Optimierung“ geht verloren, weil interdisziplinäre Projektteams „in die Breite arbeiten“. Dies liegt seiner Meinung nach daran, dass die „Hochleistungsteams“ aufgelöst werden und Leute in Projekte „abgeschickt“ werden. Der Mitarbeiter beschreibt Hemmungen, Bedenken zu äußern oder „sich einer Gruppe in den Weg zu stellen“, weil er „Gruppenzwänge“ empfindet. Der Fachabteilung unterstellt er stattdessen eine „Abteilungsreflexion“. Damit, so meint er, entfällt die Weitergabe von Wissen und Anleitung durch erfahrene Mitarbeiter, „da ist man geführt worden und man hat gelernt“. In diesem Zusammenhang kritisiert der Mitarbeiter auch die Konzept- und Ziellosigkeit der eigenen Abteilung.

Der Mitarbeiter sieht einen Konflikt durch die Kompetenzüberschneidung von Tool und Abteilungsleiter, der seiner Meinung nach die Mitarbeiter verplant und einsetzt. Das Tool darf nicht am Abteilungsleiter vorbei arbeiten, „ich muss erst mal meinen Chef fragen, ob er mich nicht irgendwie anders einplant“. Folglich sei der Einzelne nicht frei verfügbar. Wenn dieser Fall eintreten sollte, möchte er eine Orientierung, worauf er seine Energie konzentrieren soll, weil er keine „übergeordnete“ Perspektive hat. Er will eine Firmenstrategie, die er als politische Strategie bezeichnet, um ihm bei der Entscheidung zu helfen, und erwartet dazu eine klare Anweisung von der Führungsebene. Wenn dies nicht geschieht, würde es nur zu Fehlplanungen kommen.

Der Mitarbeiter grenzt sich von einer Politik, die sich nur „dazwischen mischt“, ab. Er empfindet seine Arbeit teilweise als „blockiert“. Politische Entscheidungen scheinen ihm nicht erklärt worden zu sein und blieben ihm deshalb unverständlich, „da fragt man sich auch, was soll das eigentlich“? Er glaubt, dass ein strategischer „Gedankenapparat“ der Kernkompetenzen als Bewertungsschema im Hinterkopf des Suchenden abläuft. Da er neue Schwerpunkte durch die bevorstehende unternehmerische Umgestaltung erwartet, möchte er diese Bewertungskriterien gerne kennen.

Anwendung und Kooperation

Der Mitarbeiter sieht das Tool in der Anwendung als Mittel zur Kontaktaufnahme. Er glaubt, über das Tool Angebote für Projekte zu bekommen. Dabei bemerkt er,

dass seine Entscheidungsfreiheit Voraussetzung ist, um Kooperation entstehen zu lassen. Herr D reflektiert bei der Anwendung als Gefundener, dass es eine Menge Projekte gibt, die nichts taugen, „die werden nie was“. Er könnte es sich aber vorstellen, ein Projekt zu finden, „wo ich gut eingesetzt werden könnte“. Zusätzlich sieht er gute Chancen, über das Tool Projektmitarbeiter zu finden, weil er seine eigenen Projekte als technisch interessant ansieht, „das sind nicht nur Schaumkronen“. Er geht davon aus, dass seine Kollegen kooperationswillig sind und sagen „da ziehen wir mit“. Sein Interesse liegt in sachlich orientierter Arbeit, die „effektiv“ bleiben soll, ihm ist die Realisierungschance eines Projektes wichtig.

Interpretation

Eingabe und Know-how-Landkarte

Herr D strukturiert sein Know-how chronologisch entlang abgewickelter Projekte oder Tätigkeiten. Möglicherweise erschwert ihm dieses Vorgehen das Abstrahieren und Verallgemeinern. Es wirkt, als ob Herr D vor dem Umfang der Erfahrungen zurückschreckt und sie deshalb lieber als „mehrjährige Tätigkeit“ angibt, als sie zu strukturieren und wiederzugeben. Entitäten unter Kategorien der Know-how-Landkarte scheinen ihm an manchen Stellen nicht klar zu sein. Es fällt ihm schwer, übergeordnete Begriffe zu bilden, aber er kann leicht feststellen, dass eine Erfahrung nicht in die angegebenen Kategorien passt. Das alles würde dafür sprechen, möglichst genaue und viele Kategorien und Entitäten in die Know-how-Landkarte aufzunehmen.

Interaktion

Der Mitarbeiter nutzt den Interviewer weniger für die Lösung, sondern viel mehr für die Reflexion der Probleme. Durch das gemeinsame Suchen der richtigen Kategorie, also das gemeinsame Lösen einer Aufgabe, bekommt der Mitarbeiter einen Zugang zum Interviewer und bezieht diesen in die Arbeitsgemeinschaft mit ein. Erklärungen des Interviewers, die den Erfahrungsraum des Mitarbeiters aufgreifen, führen diesen an das Tool heran. Schwierigkeiten des Interviewers, einen Begriff zu finden, geben ihm Anlass, mitzudenken und eigene Hypothesen zu bilden. Die Offenheit des Interviewers für Kritik am Tool fördert dessen aktive Aneignung.

Der Mitarbeiter fühlt sich offenbar so sicher, dass er Schwierigkeiten zugeben kann. Es wirkt, als ob die assoziative Anregung des Interviewers den Mitarbeiter beflügelt. Unklare, offene Antworten eröffnen ihm eine Bandbreite, auf die er gerne eingeht. Wenn Herr D in einen Arbeitsfluss kommt, in dem er sich mit dem Interviewer in der Kommunikation gegenseitig die Bälle zuwirft, fallen ihm auch Reflexionen des eigenen Handelns leichter. Außerdem werden verhärtete Meinungen aufgebrochen und neue Perspektiven eingenommen. Der Dialog begünstigt die Reflexion und die Konstruktivität. Die Reflexion scheint die Qualität der Eingaben zwar zu verbessern, aber die Eingabe an sich zu erschweren. Andererseits fällt auf, dass Herr D in dem Moment, in dem er die Möglichkeit sieht, gestalterisch mit dem Gegenstandsbereich umzugehen, das Ergebnis seiner Eingabe offenbar als gut und

befriedigend bewertet. Der eigene Gestaltungsspielraum macht den Mitarbeiter kooperationsbereit und motiviert ihn, die Eingabe auch ohne den Interviewer fortzusetzen. Die konkrete Aufgabe der Dateneingabe hilft ihm konstruktiv zu sein. Herr D wechselt immer dann die Ebene, wenn er sich der Maske zuwendet und etwas eingeben will. Dies lässt sich sprachlich an der Verwendung der ersten Person Plural „wir“ feststellen. Dieses Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Interviewer wird sichtbar, als eine dritte Person den Raum betritt und diesen Modus stört. Obwohl der Mitarbeiter der Anwesenheit zustimmt, ändert sich sein Verhalten. Er wirkt verunsichert und wird ruhig.

Insgesamt sind es zwei Bedingungen, die Herrn D eine aktive Aneignung des Tools und des WMs ermöglicht: der offene Dialog mit dem Interviewer / Tutor sowie die Konkretheit der Aufgabe.

Aneignung des Tools

Es wirkt, als ob Herr D die Sichtweise des Suchenden als entscheidend antizipiert und deshalb einnimmt. Dahinter kann der Wunsch stecken, gefunden zu werden oder die Meinung, der Suchende wäre der Auftraggeber, zum Beispiel die Geschäftsleitung. Der Mitarbeiter scheint stolz auf seine Fähigkeiten zu sein. Er will sie, ähnlich wie in einer Bewerbung, selbst dann angeben, wenn er nicht mehr mit ihnen arbeiten will. Als der Mitarbeiter sich vom Wunsch der Selbstdarstellung löst, wird die Eingabe flüssiger. Möglicherweise hat die Konzentration auf die Wirkung der Eingaben zu einer deutlichen Verlangsamung und zu einer Verengung der Perspektive geführt. Spontaneität könnte demgegenüber zu einer breiteren und ehrlicheren Eingabe führen. Nun wirkt er am Gegenstand Wissen interessiert, er hat ein gutes Verständnis, aus was für Bereichen sich seine Erfahrungen zusammensetzen. So führt er zum Beispiel seine Persönlichkeit, sein implizites Wissen an. Dass Wissensprozesse im Unterbewusstsein ablaufen, ist ihm selbstverständlich, auch wenn er diesem nicht weiter auf den Grund geht.

Die Rolle des Unternehmens

Herr D wirkt überrascht und verunsichert, was er in die Kategorie Kultur eingeben soll. Er fragt sich, warum diese Kategorie in der Maske erscheint. Hintergrund könnte ein Misstrauen gegenüber dem Unternehmen sein. Er geht nicht davon aus, dass er persönliche Erfahrungen in das Tool einbringen soll. Dass das Unternehmen an einem Wert wie Freundschaft oder Familie interessiert ist, wundert ihn, „man kann jetzt auch ... [lacht] ... Freundschaft ... als kulturellen Wert sehen.“ Andererseits scheint ihn dieser Bereich nachdenklich zu machen und persönlich zu berühren. Er bringt anschließend eine ganze Menge an Assoziationen hervor.

Es fällt auf, dass der Mitarbeiter die Autorität des Abteilungsleiters nicht hinterfragt. Er möchte die politischen Strategien kennen, um sich auf klare Arbeitsanweisungen zurückziehen. Er nimmt bei der Geschäftsleitung eine politische Aneignung des WM-Tools an. Er hat scheinbar ein immenses Bedürfnis, das Unternehmen zu kritisieren, auch wenn er sich selbst nicht vom Unternehmen

distanziert. Es wirkt, als ob Herr D besorgt wäre, dass die Motivation des Unternehmens zum WM nicht lauter ist. Er glaubt vermutlich, dass im Unternehmen nicht aufrichtig miteinander umgegangen wird und geht davon aus, dass die Angaben zur Bewertung der Mitarbeiter herangezogen werden.

Der Mitarbeiter merkt, dass Eigenverantwortlichkeit und Kooperationsbereitschaft zum Umgang mit dem Tool erforderlich sind. Er wirkt noch skeptisch bezüglich der Umsetzung, bezieht aber keine klare Position dagegen. Herr D scheint Angst zu haben, in Projekte abberufen zu werden, die „nie etwas werden“. Deshalb möchte er die Freiheit haben, „Nein“ zu sagen. Er hat die Arbeit teilweise als uneffektiv und frustrierend erlebt und wünscht sich mehr technisches Commitment von der Geschäftsführung. Dieses Empfinden könnte an mangelnder Kommunikation zwischen den Unternehmensebenen liegen.

Bewertung und Objektivität

Der Mitarbeiter ist in der Lage, seine Eingabe zu reflektieren und zu regulieren. Er hat scheinbar ein implizites Bewertungsschema, welche Erfahrungen wichtig („Highlights“) sind und welche nicht. Es ist interessant, dass der Mitarbeiter in dem Moment, in dem er auf der Seite der fachübergreifenden Erfahrungen zu arbeiten beginnt, die Frage nach einer „Benotung“, einer schulmäßigen Qualifizierung der Eingabe, stellt. Er gibt zu, Schwierigkeiten auf dieser Seite der fachübergreifenden Erfahrungen zu haben. Seine Frage nach einer Benotung könnte ein Anzeichen sein, dass der Mitarbeiter einen stützenden Rahmen sucht, ein Raster, das ihm hilft seine Erfahrungen zu objektivieren. Er erwartet eventuell, auf dieser Seite vom Unternehmen bewertet zu werden.

Für diese Annahme spricht, dass der Mitarbeiter sich in diesem Moment vom Interviewer distanziert. Er scheint ihm die Autorität zuzuweisen, die eigentlich das Unternehmen an dieser Stelle einnimmt. Im weiteren Verlauf zeigt sich, dass er kein starres Bewertungsraster braucht. Er kann, wenn er sich von dem Gedanken der Benotung trennt, selber eine Bewertung durch die Wortwahl erstellen. Dass eine Fixierung auf ein Bewertungsschema nicht notwendig ist, reflektiert Herr D nicht. Er hat vermutlich gewisse Wunschvorstellungen über sein Selbstbild, über die Darstellung seiner Erfahrungen. Er ist ehrlich und passt sein Profil nicht dem Wunschbild an. Dass er in die Kategorie „disziplinarische Verantwortung“ gerne etwas eintragen will, könnte den Grund haben, dass er diesen Bereich als vom Unternehmen positiv bewertet und gewollt betrachtet. Er möchte zwar einen qualitativen Maßstab haben, scheint in der Vergangenheit aber selbst negativ von Bewertungen betroffen gewesen zu sein. Deshalb betont er, dass der Maßstab unbedingt offengelegt werden muss.

Der Mitarbeiter und seine Kollegen

Es wirkt, als ob sich Herr D in die Fachabteilung zurück sehnt. Das zeigt sich an seiner Wortwahl. Dem Team ist er „unterworfen“, von der Fachabteilung wurde er „angeregt“. Es fällt ihm eventuell leichter, in der Tiefe des technischen Gegenstands zu arbeiten als in der Tiefe der menschlichen Beziehungen. Scheinbar

braucht er die Sicherheit der geschlossenen Fachabteilung, um sich öffnen und Widerspruch wagen zu können. Sonst ist er „Gruppenzwängen“ unterlegen. Dies könnte Hinweis auf eine persönliche Unsicherheit sein, die zum Rückzug auf das technische Detail und das „Hochleistungsteam“ von Gleichgesinnten führt. Er empfindet einen „Teamdruck“ und korrigiert den „Abteilungsdruck“ zu einer „Abteilungsreflexion“.

Zur Validität der Mitarbeiteraussagen

Herr B betonte zu Anfang, dass er unter Zeitdruck stehe. Er nahm sich aber die Zeit, die notwendig war, um die Maske auszufüllen und die Fragen zu beantworten. Er war sehr konzentriert bei der Eingabe und hat versucht schnell, präzise, knapp und klar zu antworten. Frühzeitig zu abstrahieren und nicht lange Beispiele anzuführen, scheint eine Stärke von Herrn B zu sein. Es wirkte, als ob er versuchte so schnell wie möglich fertig zu werden. Bis auf eine kurze Unterbrechung war die Atmosphäre konzentriert und ruhig. Es waren keine weiteren Kollegen im Raum. Herr B hatte sich offenbar nicht mittels der Reflexionsmappe vorbereitet, hatte sich die Maske auch nicht vorher angeschaut. Daran gemessen war seine Eingabe gut strukturiert.

Herr C war ebenfalls unter Zeitdruck. Im Gegensatz zu Herrn B hat er ausführlich geantwortet. Die Antworten wirkten jedoch unstrukturiert, häufig springend und hatten narrativen Charakter. Sie waren mit vielen Beispielen angereichert, aber wenig abstrahiert oder gruppiert. Dies hat das Arbeiten an vielen Stellen erschwert. Hinzu kommt, dass ein Kollege im selben recht kleinen Raum gearbeitet hat. Weitere Mitarbeiter kamen ins Zimmer und haben unterbrochen, indem sie mit dem anwesenden Kollegen geplaudert haben. Das Telefon hat häufig geklingelt, und Herr C betonte, dass häufig gar kein konzentriertes Arbeiten möglich sei. Diese Aussage wirkt aufgrund der Erfahrung im Interview plausibel. Herr C hatte bereits begonnen, die Maske auszufüllen, und am Morgen ca. 30 Minuten daran gearbeitet. Im Laufe der Arbeit konzentrierte er sich so auf den Gegenstand, dass er nicht mit der Eingabe aufgehört hat, obwohl der Interviewer mehrmals versuchte die Arbeit abzubrechen und trotz eines bevorstehenden Termins mit dem Segmentleiter.

Herr A war im Gespräch konzentriert und reflektiert, obwohl die Umgebung ungeeignet war, weil sich ein Kollege im Raum lange und laut mit einem Diplomanden unterhalten hat. Herr A hat viele, auch persönliche Erfahrungen eingeben können. Zu Beginn des Interviews wurde es im Raum leise, was der Konzentration dienlich war. Er wirkte entspannt und motiviert bei der Eingabe. Dabei hat er Querverbindungen zu Erfahrungen aus dem persönlichen Bereich erfasst. Die Fragen hat Herr A kurz und prägnant beantwortet. Es schien, als hätte er nach jeder Frage überlegt, ob er umfassend geantwortet hat um seine Antwort als ausreichend zu befinden. Erst nachdem das Tonband abgeschaltet war, kamen eine ganze Reihe wichtiger Anmerkungen und Einschätzungen seinerseits. Es wirkte, als ob er diese nicht auf das Tonband hatte sprechen wollen.

Herr D hat sich für das Gespräch die benötigte Zeit genommen. Er wirkte kritisch und hat viele Fragen aufgeworfen. Als Arbeitsplatz hatte er den Diplomandenraum gewählt, weil in seinem Büro kein PC mit der notwendigen Intranetverbindung vorhanden war. Die Arbeitsatmosphäre war konzentriert und ruhig. Der Diplomand hat Herrn D nur einmal durch sein direktes Zuschauen bei der Eingabe im Arbeitsfluss gestört. Seine Erfahrungen wollte Herr D anhand eines älteren Bewerbungsschreibens eingeben. Er hatte sich in einem gewissen Maß vorbereitet und sich Gedanken über sein Know-how gemacht. Seine Antworten und Erfahrungen hat er durch kurze persönliche Beispiele belegt, bevor er sie verallgemeinert und auf das WM-Tool bezogen hat.

Alle Mitarbeiter hatten eine konstruktive aber kritische Einstellung dem Thema gegenüber. Dabei reichte die Spanne von etwas verschlossener bis zu etwas offener, was den Gegenstand betrifft. Die kritische Haltung scheint jedoch mehr einem Abgrenzungsbedürfnis allgemeiner Art zu entspringen. Sie könnte, so legen die Auswertungen nahe, Ausdruck der Haltung dem Unternehmen oder seiner Kultur gegenüber sein.

Die Selbsteinschätzungen und Anmerkungen zum Unternehmen können als realistisch und der Erfahrungswelt der Mitarbeiter entsprechend angesehen werden. Die Selbstreflexion im Interview wirkte echt und der subjektiven Wahrheit entsprechend. Keiner der Mitarbeiter schien ein Bedürfnis zu haben, sich dem Interviewer gegenüber darzustellen. Im Tool bzw. dem Unternehmen gegenüber haben sich einige Mitarbeiter bewusst positiv dargestellt, ein Mitarbeiter sogar verzerrt, wie dieser selbst anmerkte. Diese verzerrte Darstellung haben sie in den betreffenden Fällen aber entweder formuliert oder bei Bewusstwerdung rückgängig gemacht. Die Daten können aus diesen Gründen als valide angesehen werden.

Die Verknüpfung der Rollen des Interviewers und des Tutors, der die Dateneingabe unterstützt, ist insgesamt gelungen. Teilweise waren zunächst Erwartungen der Befragten an eine autoritäre Rolle des Interviewers als Vertreter des Projekts zu zerstreuen. Belegbar ist jedoch der positive Einfluss des Dialogs mit dem Interviewer auf die Reflexions- und Konstruktionsleistungen der Mitarbeiter. Die Situation wurde weder einseitig im Sinne der Informationsabschöpfung durch den Interviewer, noch im Sinne einer reinen Serviceleistung desselben, sondern als eine kooperative Konstruktion realisiert.

Ergebnisse: Voraussetzungen für das Gelingen der Explikation von Know-how

Die ursprüngliche Idee der Studie war, Chancen und Potenziale von Know-how-Management den Gefahren und Befürchtungen aus Sicht der Mitarbeiter in einer qualitativen Kosten-Nutzen-Bilanz gegenüberzustellen. Dazu sollten aus den Interviews die wichtigen Gedankengänge und die damit verbundenen Erwartungen ausgearbeitet werden. Eine solche Gegenüberstellung ist jedoch zum derzeitigen Stand des Projektes nicht möglich. Der konkrete Nutzen ist noch zu unspezifisch, es liegen noch keine Erfahrungen mit der Nutzung des Tools vor. Die Antizipationen der Mitarbeiter sind unterschiedlich: D glaubt für Projekte gefunden zu werden, in denen er gut eingesetzt werden könnte, während C bezweifelt, überhaupt gefunden zu werden.

Im derzeitigen Projektstadium geht es zunächst noch um die Möglichkeit, Know-how und erfahrungsbasiertes Wissen in einem Tool zu explizieren und referenzierbar zu machen. Diese Explikation kann als Voraussetzung für ein gelingendes WM angesehen werden. Folglich werden die Kernaussagen der Mitarbeiter im Hinblick auf diese Voraussetzungen zusammengefasst. Es sind verschiedene, teilweise komplementäre Argumentationen, fast alle wurden häufiger und von mehreren Mitarbeitern vorgebracht. Sie betreffen die Themenkreise Dateneingabe, Suchmöglichkeiten, Nutzung des Werkzeugs und Organisationskultur. Dies ist ein Beleg dafür, dass die Interviews den intendierten Gegenstand, nämlich das konkrete WM-Werkzeug und seine Funktion, eingefangen haben. Ein weiterer Beleg ist, dass die Befragten zur Konstruktion und Eingabe ihrer Daten die Hilfe des Interviewers / Tutors genutzt haben. Die operative Auseinandersetzung schiebt sich also neben oder vor die normative und allgemeine Kritik an WM. Aus der konkreten Auseinandersetzung mit dem Werkzeug können die folgenden Hypothesen abgeleitet werden, die für die Einführung und den Betrieb von Werkzeugen zur Explikation von Wissen allgemein gelten.

Die gestalterische Perspektive und deren Aneignung über Distanz

Ein Ausgangsgedanke dieser Forschungsarbeit war, dass Mitarbeiter nur dann an WM partizipieren, wenn für sie der Nutzen gegenüber den Kosten überwiegt. Grundlegend dafür, dass sie Nutzen und Kosten einschätzen können, ist nach Auswertung der Interviews, dass die Mitarbeiter eine gestalterische Perspektive einnehmen. Die Eingabephasen zeigen, dass die Mitarbeiter in dem Moment beginnen gestalterisch und spielerisch mit dem Gegenstand WM umzugehen, in dem sie merken, dass der Interviewer ihnen fachlich nicht weiterhelfen kann. Sie beginnen dann neue und persönliche Erfahrungen einzubringen und scheinen manchmal selbst überrascht, was ihnen alles einfällt. C hat diese Perspektive von Anfang an: „Ich glaube man muss immer noch selber aktiv werden, um hier in der Firma etwas zu bewegen“. In allen Interviews entwickelten die Mitarbeiter eine gestalterische Perspektive für die Arbeit an der Eingabemaske, also die Abbildung

der eigenen Erfahrungen. Für die spätere Nutzung des Tools im WM waren die Antizipationen unterschiedlich konkret, so dass hier mehr Unsicherheiten bestehen bleiben.

Aus der Situationsanalyse zeigt sich, dass alle Mitarbeiter das Bedürfnis haben, sich entweder vom Unternehmen, vom Gegenstand des WMs, vom Tool, vom Setting oder vom Interviewer zu distanzieren. Verallgemeinernd kann gesagt werden, dass der Mitarbeiter sich von der Institution distanziert, die aus seiner Sicht den Gegenstand des WMs an ihn heranträgt. Bei C ist dies das Thema Abbildung von Wissen, bei B der Interviewer, bei D und A scheint es das Unternehmen zu sein. Diese kritische Distanzierung von der Institution und ihrer Autorität gleich zu Beginn des Interviews klammert diesen Vorbehalt der Mitarbeiter aber zugleich ein und macht dadurch einen eigenen Umgang mit dem Thema WM möglich. Durch diese Trennung und Lösung von der Autorität entsteht Eigenverantwortung und eine auf das Tool bezogene Subjektivität. Für die Interviews bedeutet dies, dass die kategorische Ablehnung des Themas oder eine umfassende Kritik auf keinen Fall vom Interviewer zurückgewiesen werden sollte. Erst im Zulassen der Kritik kann der Mitarbeiter die Eigenverantwortlichkeit für das Thema WM entdecken. Das Interesse am Thema scheint zu überwiegen, da die Mitarbeiter immer zu einem konstruktiven Umgang mit dem Gegenstand zurückfinden. Bei D ist dieser Zyklus aus kritischer Distanzierung und Annäherung sogar zweifach zu beobachten. Er führt letztendlich trotz aller Bedenken zu einer Begeisterung über die persönlichen Möglichkeiten im Umgang mit dem Tool. Bezüglich der entstehenden Kooperationen mit Kollegen und der Beteiligung an seinen Projekten sagt er, „da würde ich einen riesigen Anhang kriegen“.

Erst die Distanzierung von den normativen und strategischen Implikationen des WMs ermöglicht eine operative Aneignung der Werkzeuge. Diese Distanzierungs-Aneignungs-Bewegung wird von den Befragten autonom vollzogen, nicht vom Interviewer an sie heran getragen, auch wenn dieser die Autorität der Institution repräsentieren kann. Dessen Doppelrolle Forscher / Tutor ermöglicht es den Mitarbeitern, sowohl die stellvertretende Autorität anzusprechen als auch helfende Unterstützung anzunehmen. Wird das Werkzeug auf diese Weise als eigenes angeeignet, besteht eine neue Basis für Aushandlungen mit der Hierarchie.

Vertrauen und Kooperation als Voraussetzung für WM

Damit Mitarbeiter am WM partizipieren und ihre persönlichen Daten bereitstellen, scheint Vertrauen dem Unternehmen gegenüber unumgänglich zu sein. Es muss aus Sicht der Mitarbeiter sichergestellt sein, dass WM nicht gegen ihre Interessen eingesetzt wird. Eine Möglichkeit des Missbrauchs, die von allen Mitarbeitern angeführt wird, ist die Bewertung des Mitarbeiters aufgrund seines Know-how-Profiles, die zur Entlassung führt.

Für die Anwendung als Suchender ist das Vertrauen, dass die Daten valide sind, wichtig. Denn wenn die Suchergebnisse aufgrund falscher Angaben unkorrekt sind, wäre die Arbeit mit dem Tool umsonst. Dies betont D, indem er auf die Notwen-

digkeit der Verwendung von einheitlichen Begriffen und einheitlicher Sprache verweist. Die Analyse der Interviews zeigt, dass die Mitarbeiter hier eher misstrauisch sind. Wenn Vertrauen gegenüber den Kollegen bzw. zu der Richtigkeit ihrer Angaben bestünde, dann entfielen die Befürchtungen bezüglich der Qualität der Eingabe, der Appell oder Wunsch von B nach einer „Kultur der Ehrlichkeit“ wäre nicht notwendig. Diese betrifft die Kollegen und die Leitungsebene, D fragt stellvertretend, „was steckt dahinter? ... was soll das eigentlich? ... was wollen die da oben?“ A stellt fest, dass eine hierarchische Arbeitsweise den Nutzen des Tools zunichte macht. Dabei ist festzuhalten, dass nicht die Hierarchie an sich das Problem ist, „das hierarchische Arbeiten“ (A) erfordert eine offene Atmosphäre, in der beidseitige Kommunikation möglich ist und Entscheidungen erklärt werden. Die Interviews bieten ausreichend Hinweise auf die Vermutung, dass in den hierarchieübergreifenden Beziehungen im Unternehmen Vertrauen geschaffen und ausgebaut werden muss, um WM auf eine solide Basis unter den Mitarbeitern zu stellen.

Ruhe und Muße zur Darstellung zentraler und peripherer Wissensbestände

Ein Kernproblem bei der Suche nach geeigneten Wissensträgern ist, dass Wissen unterschiedlich tief sein kann. B formuliert, dass es einen „Hausschatz“ an Wissen gebe, bestehend aus Grund-, Methoden- und Uniwissen, den man benötigt und auf den man „assoziativ zugreift“. Auf ähnliche Weise stellt D heraus, dass es Spezifikationen gäbe, die er gelesen hätte, aber diesen Sachverhalt könne er nicht darstellen. Bei diesem „Hausschatz“ geht es um Wissen, das durch die zeitlich zurückliegende Anwendung momentan nicht von vorrangiger Bedeutung ist. In der Zukunft kann es das aber wieder werden. Zum anderen liegen diese Erfahrungen oft unstrukturiert und unkondensiert vor, weil sie Einzelbegebenheiten darstellen, die keine häufigen Wiederholungen erfahren haben. Dieses Wissen kann als peripher bezeichnet werden, weil es nicht im Zentrum des Bewusstseins verankert ist. Peripheres Wissen kann jederzeit ins Zentrum zurückgeholt und durch die Anwendung elaboriert werden. Die Darstellung peripheren Wissens fällt schwer, weil es häufig bei der Eingabe in die Maske nicht erinnert oder aktiviert wird - oder weil es zu detailreich ist: „ja da könnte ich also einen ganzen Sermon schreiben“ (Herr C). Auch bei der Know-how-Abfrage ist man geneigt, zuerst den Mitarbeiter anzusprechen, der im Zentrum eines Wissensgebietes steht. Die Randpersonen, die ebenfalls hilfreich sein könnten, werden häufig übersehen. Bei der Rekapitulation eigener Erfahrungen erscheint dieses periphere Wissen isoliert und daher weniger wichtig, in der Anwendung wird allerdings assoziativ darauf zugegriffen. Wenn Situationen und Erfahrungen ganzheitlich repräsentiert sind, dann gehören auch die peripheren Aspekte dazu. Sie stellen das zentrale Wissen in einen Kontext. Man kann davon ausgehen, dass eine angemessene und wieder verwertbare Repräsentation erfahrungsbasierten Wissens sowohl dessen zentrale als auch periphere und kontextbezogene Aspekte berücksichtigen muss.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Eingabe der Daten Ruhe und Muße erfordert. B fügt diesbezüglich an, dass man „behutsam“ bei der Eingabe

und „wachsam“ bei der Nutzung sein sollte. Aus der Analyse der Eingabephasen hat sich gezeigt, dass ein kreativer Arbeitsfluss entsteht, sobald der Mitarbeiter seine Bedenken fallen lässt und nicht dauernd darüber nachdenkt, auf welchem Gebiet oder auf welche Art er gefunden werden würde. Durch diesen Arbeitsfluss findet der Mitarbeiter mehr und auch entfernte Assoziationen und Erfahrungen. Zum zweiten ist die Reflexion der Begriffe und Kategorien für eine befriedigende Darstellung notwendig. Dies zeigt sich im Interview mit D besonders deutlich: Er ist nach einem klärenden Dialog mit dem Interviewer mit seiner Eingabe zufrieden, trotz der anfänglichen Schwierigkeiten. Die Reflexion unterbricht andererseits das Darstellen des Know-hows immer wieder. Dies stört den gewünschten Arbeitsfluss und erschwert damit die Arbeit. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Ruhe und Muße, die zu Konzentration und Entspannung führen, notwendig sind, um die Abbildung der eigenen Erfahrungen in der Maske möglichst gut und vollständig vornehmen zu können. Je mehr diese Bedingungen bei der Dateneingabe gegeben sind, desto zufriedener sind die Mitarbeiter mit ihrer Darstellung.

Antizipation der Nutzung: Querzugriff und Eigenverantwortlichkeit

Für die Nutzung des Tools ist es erforderlich, einen Wissensträger selbständig und direkt ansprechen zu können. Wenn diese Kooperationen durch bürokratische Hürden blockiert werden, macht das Tool wenig Sinn. Einerseits muss man als Wissensträger die „Freiheit“ haben, „Nein“ zu sagen (D), andererseits muss man im Falle einer entstehenden Kooperation kurzfristig einsatzbereit sein. Um diesen „Querzugriff“ nicht als Abwerben von Mitarbeitern zu verstehen, muss die Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters gewährleistet sein. Eigenverantwortung und Selbstbestimmung sind für diese Art der Kooperation notwendig. Alle Mitarbeiter sehen das Problem, einen Kollegen nicht am Abteilungsleiter vorbei oder ohne dessen Zustimmung zur Kooperation veranlassen zu können. B fürchtet, dass das Tool von der Ressourcen- und Aufgabenvermittlung zum Informationstool, welches Namenslisten ausgibt, degradiert wird: „Wenn ich nämlich gerade irgend jemand abwerben will, dann müsste ich über die Fachabteilung und den Abteilungsleiter gehen, um überhaupt die Ressource für mich verfügbar zu machen. Ich sehe das als allererste Kontaktaufnahme“.

Eigenverantwortlichkeit ermöglicht Kooperation, die wichtiger Bestandteil des WMs ist. Ohne die Möglichkeit des Querzugriffs auf Kollegen gehen Kooperationspotenziale verloren. Es wird deutlich, dass die aktive Weitergabe und Entwicklung von Wissensressourcen autonome Handlungsspielräume der Akteure braucht. Eine Koordination und Steuerung wird durch eine veränderte Führungskultur möglich, die über Zielvereinbarungen und Aufgabenzuweisung koordiniert, nicht aber Anwesenheit kontrolliert. Diese Autonomie könnte zusätzlich bewirken, dass jeder Mitarbeiter ein individuelles WM betreibt. Das Arbeiten mit dem Tool birgt für A die Chance eigene Schwachstellen im Wissensprofil zu erkennen und diese auszugleichen.

Schlussfolgerungen: Richtlinien für eine partizipative Implementierung von WM

Gestalterische Perspektive

Die Mitarbeiter wollen WM nicht als eine von außen an sie herangetragene Aufgabe wahrnehmen, auf die sie nur mit völliger Zustimmung oder Ablehnung reagieren können. Vielmehr sollten sie WM als ihr persönliches Thema betrachten können, an dem sie gestalterisch mitwirken. Dies gilt nicht nur für ergebnisoffene Projekte wie das hier beschriebene, sondern auch für solche, in denen eine technische Infrastruktur bereits existiert. In einem WM-Projekt von BP wurde großes Gewicht auf die Unterstützung (Coaching) der Anwender des Systems gelegt. Nur 20% der Zeit der Betreuer waren für das Erklären der Technologie und der Programme vorgesehen. Die anderen 80% der Zeit waren dafür reserviert, den Anwendern zu helfen, das Tool für die eigenen Bedürfnisse nutzbar zu machen und sie zu ermutigen, neue Arten der Anwendung zu erwägen (Davenport & Prusak 1998, 19 ff.).

Vertrauenskultur

Der Aufbau von Vertrauen ist die schwierigste Voraussetzung für WM. Vertrauen zu Kollegen und zum Unternehmen muss neu aufgebaut werden. Dies hat neben der durch Personalabbau geschwundenen Sicherheit auch noch einen zweiten Grund, sollen doch Daten über Mitarbeiter generiert werden, die dem Unternehmen bisher nicht zur Verfügung stehen. Daneben ist es im Sinne der Kooperation auch und vor allem wichtig das Vertrauen zu Kollegen und deren Selbsteinschätzung aufzubauen. Die von B geforderte „Kultur der Ehrlichkeit“ ist keine alleinige Sache der Geschäftsleitung. Denn, wie er selbst anmerkt, diese Kultur sollte „gemeinsam erarbeitet“ werden. Dieses gemeinsame Erarbeiten stellt bereits einen ersten Schritt zur Vertrauensbildung dar. Vorerst scheint es sinnvoll, die Einrichtung und Nutzung von WM-Tools an lokale Vertrauensgrenzen zu binden, also die wichtigsten Entscheidungen dazu innerhalb von Abteilungsgrenzen zu lassen.

Bindung an konkrete Aufgaben

Konkrete Anwendungsszenarien erleichtern den Mitarbeitern die Antizipation dessen, was mit WM auf sie zukommt. Wenn sich mit WM die Lösung für ein konkretes Problem der alltäglichen Arbeit (etwa Informationsbedarf) verbinden lässt, werden Umsetzungsschwierigkeiten erahnt, Verbesserungsvorschläge gesucht und notwendige Rahmenbedingungen reflektiert. WM wird dann zu einer konkreten Perspektive, deren Implikationen entlang der konkreten Arbeitsaufgabe erschlossen und bewertet werden. Im hier beschriebenen Fall bestand die konkrete Aufgabe darin, Daten über das in der beruflichen Vergangenheit erworbene Know-how zu generieren und verfügbar zu machen. Es wird deutlich, dass diese Aufgabe für Mitarbeiter nicht einfach zu erfüllen ist. Noch schwieriger fällt die Antizipation der späteren Anwendung des Systems. Trotzdem aktiviert diese Perspektive detaillierte, produktive Auseinandersetzungen mit dem Thema und die Reflexion seiner Bedeutung für die persönliche Situation.

Ruhe und Muße

Individuelles WM kann einen hohen intrinsischen Wert haben. Denn es hilft, Schwachstellen zu kompensieren, die im Arbeitsalltag Probleme bereiten. Wenn der Mitarbeiter sein Know-how in Ruhe reflektiert, wird er auf diese Wissenslücken stoßen. Wo persönliche Wissenslücken geschlossen werden, findet auch Wissensgewinn für das Unternehmen statt. Bei der Darstellung von Wissen fiel auf, dass das Strukturieren den Mitarbeitern meistens schwer fällt. Die Know-how-Landkarte hat einen positiven ersten Schritt dargestellt, eine Übersicht über berufliches Know-how zu bekommen. Sie sollte für die Dateneingabe an der Maske immer zur Verfügung stehen, sei es online oder auf Papier. Da peripheres Wissen an Kontexte gebunden ist, sollte die Know-how-Landkarte so viele Kategorien wie möglich aufweisen. Das könnte die Assoziationswahrscheinlichkeit von weit entfernten Erfahrungen erhöhen.

Die Mitarbeiter müssen sich Ruhe und Zeit geben, ihr Know-how zu reflektieren. Diese Reflexion muss einmal grundlegend geschehen, ein Reflexionsinventar (Reflexionsmappe) kann dabei helfen. Da Erfahrungswissen aber dynamisch ist und ständig elaboriert und weiter verknüpft wird, sollte das Thema WM in der Routine der Arbeitswoche verankert sein. Nur so bleibt die Darstellung der eigenen Erfahrungen aktuell und akkurat. Damit dies geschieht, muss WM ein Thema mit hoher Priorität sein, was in Anbetracht des Drucks des operativen Tagesgeschäftes eine Herausforderung darstellt.

Implementierung und begleitende Erforschung von WM

Die Interviews dienten gleichzeitig als Tutorien. Die Formulierung und Eingabe der Daten wurde ebenso unterstützt wie die Suche nach möglichen Anwendungen. Das Interview wurde als kooperatives Setting, nicht als einseitige Abschöpfung von Informationen realisiert. Die situationsbegleitenden Interviews haben es ermöglicht, dass Mitarbeiter sich immer wieder aus ihrer Kritik heraus an den Gegenstand des WMs und die eigenen Erfahrungen annäherten. Die Tatsache, dass an der Maske gearbeitet wurde, erlaubte eine gestalterische, konstruktive Haltung.

Die Studie zeigt, dass die Explikation von Erfahrungen eine zentrale Herausforderung an WM ist. Es ist erstaunlich, dass die technische Funktionalität von Werkzeugen bis ins Detail geplant wird, während man die Hervorlockung und Formulierung von Wissensinhalten noch weitgehend dem Zufall überlässt. Mitarbeiter, die die Reflexionsmappe nicht ausgefüllt hatten, hatten selbst unter tutorieller Begleitung Schwierigkeiten, ihr Wissen angemessen darzustellen. Ohne ein Tutorium ist keinem die vollständige Eingabe von wissensrelevanten Daten gelungen. Entlang der Eintragungen in die Reflexionsmappe hingegen konnte individuelles Wissen strukturiert eingegeben werden. Stillarbeit, die zur individuellen Reflexion anleitet, erweist sich damit nicht nur als Hilfsmittel, sondern als ein grundlegendes methodisches Prinzip für WM.

Weiterhin kann festgehalten werden, dass die Strategie des situationsbegleitenden Interviews sowohl für die Praxis als auch für die Forschung aufgegangen ist. Die

reflexiven Anteile des Interviews erwiesen sich als hilfreich für die Strukturierung der Eintragungen in das WM-Tool und steigerten somit die Qualität der Daten. Umgekehrt enthielten die Anmerkungen und laut geäußerten Gedanken der Auskunftspersonen während der ersten Phase des Interviews - also der Arbeit am Tool - bereits wichtige Hinweise auf die individuelle Aneignung des Themas. Wenn es gelingt, dieses laute Denken systematischer zu evozieren und zu protokollieren, so wäre es denkbar, daran den Explikationsprozess selbst genauer abzubilden.

Nehmen wir die zu Beginn des Beitrages erläuterte Beobachtung ernst, dass die geäußerten Auffassungen und Haltungen der Mitarbeiter über WM sich veränderten, wenn die Fragestellung konkreter wurde, so wird die Bedeutung dieser Strategie der Datengewinnung offenbar: Das situationsbegleitende Interview erlaubt es, an einer operativen Situation teilzuhaben, in der Mitarbeiter sich ganz konkret mit Werkzeugen des WM auseinandersetzen und ermöglicht so eine hohe ökologische Validität der erhobenen Daten. Gerade für die Bereiche des WMs, über die wir bisher wenig wissen - dazu gehört die Explikation von Erfahrungen -, sind solche feldorientierten Forschungssettings unverzichtbar. Hier ergibt sich die Möglichkeit und Notwendigkeit die Implementierung und die Beforschung von WM in Unternehmen fruchtbar für beide Seiten miteinander zu verbinden.

Literatur

- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dick, M. (1996). *Zur Notwendigkeit und Methodologie prozessual verstandener Sozialforschung - am Beispiel der Erforschung zwischenbetrieblicher Kooperation*. Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 13.
- Dick, M. & Hainke, S. (1999). *'Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital'. Mitarbeitereinschätzungen über Wissensmanagement*. Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 16.
- Dick, M. & Wehner, T. (2002). Wissensmanagement bei Airbus: Werkzeugentwicklung und die Kultivierung des Umgangs mit Wissen. In S. Schubert (Ed.), *Informatik bewegt. 32. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik e.V., 30. Sep. - 03. Okt. in Dortmund* (pp. 713-716). Bonn: Gesellschaft für Informatik (GI-Edition Lecture Notes in Informatics).
- Hoyer, P. (1999). Know-how-Management bei DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH. In W. Kersten & C. Kumbruck (Ed.), *Wissensmarkt Internet. Zwischen betrieblichem Wissensmanagement und virtueller Universität* (pp. 26-29). Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Sonderband 1.
- Jarowoy, M. & Dick, M. (2001). *Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und der Haltung zur Ressource Wissen*. Hamburg-Harburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 22.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000). *Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*. Bern u.a.: Hans Huber.
- Schneider, U. (1996). Management in der wissensbasierten Unternehmung. Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen. In U. Schneider (Ed.), *Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals* (pp. 13-48). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; Gabler.
- Sveiby, K. E. (1997). *Wissenskapital. Das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- von Krogh, G. & Venzin, M. (1997). Chancen durch firmenunabhängiges Wissen. Erhöhte Beschäftigungsfähigkeit statt Arbeitsplatzsicherheit. *Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe* 28.01.1997.
- Wehner, T. & Dick, M. (2001). Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und betroffener Akteure. In G. Schreyögg (Ed.), *Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden* (pp. 89-117). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Willke, H. (2000). Wissensmanagement und Beschäftigungsfähigkeit als Herausforderung der Personalarbeit. In A. Clermont (Ed.), *Personalführung und Organisation* (pp. 61-73). München: Vahlen.

Anhang: Text der Reflexionsmappe

Persönliche Reflexionsmappe für Know-How (Textzusammenfassung)

In dieser Arbeitsmappe finden Sie einige Fragen, die Sie dazu anregen, sich mit Ihrem persönlichen Know-How zu beschäftigen. Sie können die Fragen in Gedanken und schriftlich bearbeiten.

Wichtig für die Reflexion ist, dass Sie sich ausreichend Zeit dafür nehmen.



Die Bearbeitung dieser Fragen hilft Ihnen dabei, anschließend gemeinsam eine Know-how-Landschaft für Ihr Segment zu erstellen. Nichts von dem, was Sie in dieser Mappe aufschreiben, wird Dritten in schriftlicher oder elektronischer Form zugänglich gemacht. Es dient lediglich dazu, sich auf den weiteren Austausch über Know-How Management einzustellen. Die Forscher und Tutoren der TUHH bieten Ihnen während des Projektes jederzeit die Möglichkeit, auf Basis der Reflexionsmappe ein Auswertungsgespräch über diese Themen zu führen.

[S.2]

Inhalt der Reflexionsmappe

- 1) Reflexion meiner persönlichen Know-How-Entwicklung
- 2) Austausch und Weitergabe von Know-how:
- 3) Der Stellenwert meines Know-hows in der DA
- 4) Zeitungsartikel: „Neue Chancen durch firmenunabhängiges Wissen“
- 5) Infos zum Projekt: Die nächsten Schritte, Ansprechpartner

Nehmen Sie die Fragen, die wir zur Reflexion formuliert haben, als Anregung. Wichtig bei der Bearbeitung ist nur, dass Sie sich an *konkrete* Situationen und Ereignisse erinnern und sich deren Details vor Augen führen.

[S.3]

1) Zum Einstieg

Wo sehen Sie Ihre Kernkompetenzen?

Welche Tätigkeit macht Ihnen am meisten Spaß?

Notizen, Skizzen, Stichworte:

[S.4]

2) Reflexion der persönlichen Know-How-Entwicklung

Denken Sie einmal zurück an Ihre Ausbildung und Ihren Berufseinstieg.
Lassen Sie die Zeit seitdem bis heute gedanklich an sich vorüberziehen.

Welche Stationen fallen Ihnen spontan ein?

Welche Tätigkeiten, Aufgaben und Projekte waren besonders wichtig?

Notizen, Skizzen, Stichworte:

[S.5]

2) Reflexion der persönlichen Know-How-Entwicklung

Welche Stationen fallen Ihnen erst nach einigem Nachdenken ein?

Was haben Sie dort gelernt?

Beziehen Sie auch Fortbildungen, Seminare oder außerberufliche Aktivitäten mit ein.

[S.6]

2) Reflexion der persönlichen Know-How-Entwicklung

Welche Wissensgebiete würden Ihr jetziges Know-how optimal ergänzen?

Welches ist Ihr wichtigstes Lernziel für die Zukunft?

[S.7]

3) Austausch und Weitergabe von Know-how

Erinnern Sie sich an eine konkrete Aufgabe oder ein bestimmtes Projekt, zu dem Ihnen Know-how fehlte.

Wie haben Sie dieses Know-how erworben?

Was haben Sie unternommen, um das fehlende Know-how auszugleichen?

[S.8]

3) Austausch und Weitergabe von Know-how

Erinnern Sie sich an ein bestimmtes Projekt oder eine konkrete Situation, in der Sie Know-how an andere weitergegeben haben.

Welches Know-how haben Sie weitergegeben?

Wie war die Ausgangssituation, wie fand der konkrete Know-how-Transfer statt und wie war das Ergebnis?

[S.9]

3) Austausch und Weitergabe von Know-how

Welche (Arbeits-)Bedingungen sind besonders geeignet, um Know-how weiterzugeben?

[S.10]

4) **Der Stellenwert meines Know-hows in der DA**

Die folgenden Fragen beziehen sich nicht auf konkrete Ereignisse, sondern betreffen allgemein das Verhältnis des einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmen. Jedoch können die Antwortversuche auch hier leichter fallen, wenn Sie dabei konkrete Ereignisse berücksichtigen.

Warum hat das Unternehmen DA ein Interesse daran, mein Know-how besser zu kennen?

Wie kann das Unternehmen DA mein Know-how besser nutzen als bisher?

[S.11]

4) Der Stellenwert meines Know-hows in der DA

Welche Vorteile könnte ich haben, wenn ich mein Know-how transparenter mache?

Welche Vorteile könnte ich haben, wenn ich das Know-how der Kollegen aus der eigenen und anderen Fachabteilungen besser kennen würde?

[S.12]

4) Der Stellenwert meines Know-hows in der DA

Was muss sich im Unternehmen ändern, damit ich bereit wäre, mein Know-how transparenter zumachen und stärker an andere weiterzugeben?
