

Corporate Learning Programs als Instrument organisationalen Wissensmanagements

Hausarbeit in BWL

”Management of Organizational Knowledge”

vorgelegt von: ..

vorgelegt bei: n.n.
Universität St. Gallen (HSG)

München, im August 1998

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	2
EINLEITUNG	3
SHARING TACIT KNOWLEDGE	5
WISSENSMANAGEMENT.....	5
CORPORATE LEARNING PROGRAMS	8
CREATING CONCEPTS.....	10
STRATEGISCHE LERNZIELE	10
NACHHALTIGKEIT DER ERGEBNISSE.....	11
ZUGRUNDELIEGENDE LERNPROZESSE	12
BUILDING A PROTOTYPE	15
FAZIT UND REFLEKTION.....	20
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	21

Einleitung

Der vorliegende Text thematisiert das Thema Wissensmanagement auf zwei verschiedenen Ebenen.

Auf der einen Ebene – der inhaltlichen – beschäftigt sich der Text mit dem Thema Wissensmanagement. Herausgearbeitet werden soll, ob Fragestellungen des Wissensmanagements geeignet sind, die gegenwärtig stattfindende Veränderung im Bereich des zielgerichteten Lernens in Unternehmen – das Stichwort hierzu ist "Corporate University" – zu beschreiben und erste Hypothesen in diesem Forschungsfeld zu formulieren.

Ziel ist die Beantwortung der Frage, ob es sich bei den Corporate Universities lediglich um ein Neuverpacken der betrieblichen Weiterbildung unter einem schickeren Namen handelt oder ob diese Transformation des Weiterbildungsbereiches aus neuen Erkenntnissen zum Umgang mit organisationalem Wissen genährt wird. Begrifflichkeiten und Konzepte des Wissensmanagements sollen auf ihre Verträglichkeit mit Corporate Universities untersucht werden, und es soll erarbeitet werden, ob sich daraus ein Rahmen für weitere Forschungsfragen ableiten lässt.

Aber auch auf der anderen Ebene – der Form-Ebene – thematisiert dieser Text den Bereich Wissensentwicklung und -teilung. Es ist der Versuch, sich in ein neues Forschungsthema "hineinzuschreiben". Die angemessene Form dazu scheint mir das Essay zu sein, denn es bietet die Möglichkeit, prozesssensitiv das Denken zu explizieren und sichtbar zu machen. Als Vorgehensweise dafür habe ich das Wissensbildungsmodell von Nonaka¹ gewählt, welches wir auch im Seminar angewandt haben. Da bei Nonaka diese Methodik jedoch für soziale Wissensbildungsprozesse konzipiert ist, wird sie hier in leicht abgewandelter Form eingesetzt.

In der ersten Phase des Nonaka-Prozesses geht es um ein Heranführen der beiden Themengebiete aneinander. In der zweiten Phase – der Konzeptionalisierung – sollen mögliche Forschungsfragen erarbeitet, konkretisiert und verdichtet werden. Im dritten Teil kristallisiert die Konzeptionalisierung in einige Grafiken, die als erster Prototyp den Forschungsgegenstand kartografieren sollen. An dieser Stelle endet der Wissensbildungsprozess dieses Essays, denn hier soll mein innerer Dialog durch die externe Bewährung und Beurteilung in einer Diskussion fortgesetzt werden, bevor der Prototyp weiterentwickelt werden kann.

Im einzelnen wird in diesem Essay folgende Vorgehensweise gewählt:

Im ersten Teil stelle ich eine Erläuterung meines Basisverständnisses von Wissensmanagement der Beschäftigung mit Corporate Learning Programs gegenüber.

¹ vgl. Nonaka (1994), insb. Seite 24ff. und von Krogh (1998)

Im zweiten Teil wird versucht, Begrifflichkeiten, Theorien und Erkenntnisse der Wissensmanagement-Forschung auf eine mögliche Systematisierung von Corporate Learning Programs anzuwenden und erste Hypothesen zu formulieren.

Im dritten Teil werden die Ergebnisse zusammengefasst und Vorschläge für weiterführende Forschung gemacht.

Der letzte Teil des Essays zieht ein Fazit und dient der Reflektion, inwieweit sich die Vorgehensweise von Nonaka als zweckmässig erwiesen hat.

Obwohl ein grosser Teil der für dieses Thema relevanten Diskussion bisher in englischer Sprache stattfindet, entsteht dieses Essay in deutsch.

Zum einen, da es das erste Dokument in einem Dissertationsprojekt bildet, welches gemeinsam mit der Siemens AG durchgeführt wird. Damit sind eine wesentliche Zielgruppe meiner Dissertation die Siemens-Manager im deutschsprachigen Raum sowie die deutschsprachigen Wirtschaftsverlage.

Zum anderen weil es Grundstein für eine Forschungsskizze werden soll, um ein "sounding board" von an diesem Thema interessierten Managern zusammenzuführen, die den Dissertationsprozess intellektuell begleiten und die Möglichkeiten für das Studium der Practices in ihren Unternehmen bieten.

Sharing Tacit Knowledge

”Nur bei Wissensarbeit bzw. bei Wissensarbeitern verfügen die entwickelten Länder noch über einen komparativen Wettbewerbsvorsprung. [...] Wissensarbeitern gehören die Produktionsmittel selbst. Denn anders als bei den Arbeitern, die in der industriellen Fertigung tätig sind, tragen Wissensarbeiter ihre Produktionsmittel in ihren Köpfen mit sich und können natürlich zu jedem beliebigen Arbeitsplatz mitgenommen werden. [...] Künftig wird der Schwerpunkt der Managementtätigkeit darin liegen, neue Konzepte, Methoden und Praktiken zu entwickeln, um die Wissensressourcen einer Gesellschaft fruchtbar zu machen.”

(Peter Drucker²)

In der ersten Phase von Nonakas Wissensbildungsprozesses geht es darum, ein "mutual understanding" zwischen den am Prozess Beteiligten zu erarbeiten. Dies geschieht insbesondere durch das gegenseitige Vorstellen, das hilft, die verschiedenen "Weltsichten" kennenzulernen und die Welt mit den Augen des anderen sehen zu lernen.

Für mich heisst es, die beiden Themengebiete Wissensmanagement und Corporate Learning Programs nebeneinanderzustellen und in ihren wesentlichen Charakteristika vorzustellen.

Da ich diese Arbeit allein schreibe, soll hier kein Dialog zwischen verschiedenen Personen geführt werden, sondern zwischen verschiedenen – hier zwei – Theorien. Dabei werden die beiden Themen recht unabhängig voneinander vorgestellt, wobei zugleich aber darauf geachtet wird, Begrifflichkeiten zu verwenden und Akzente zu betonen, die für "die andere Seite" wichtig sein könnten.

Wissensmanagement

Wissensmanagement gilt als eines der grossen Themen der gegenwärtigen Management Science und verspricht, dies auch noch in der näheren Zukunft zu bleiben. In einer von verkürzten Innovations- und Produktlebenszyklen, Globalisierung, der Neudefinition von Industrien, turbulenten Umwelten und immer stärker durch Dienst- und Geistesleistungen geprägten Wirtschaft sehen immer mehr Unternehmen den einzig nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (siehe auch Peter Drucker) in ihrem Wissen und der Fähigkeit, dieses kontinuierlich zu erneuern.

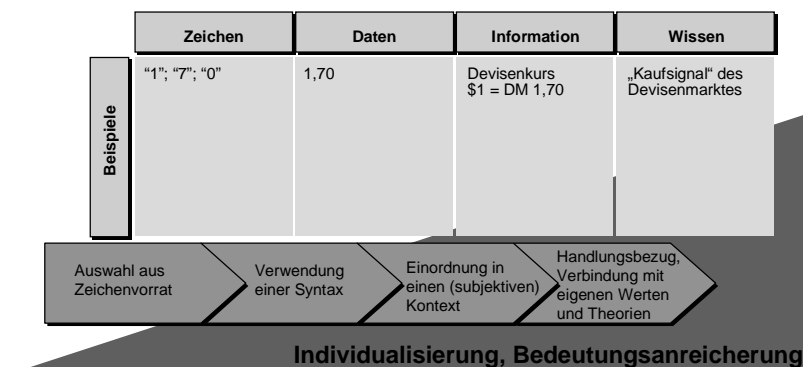
So gaben beispielsweise 40% der deutschen Grossunternehmen in einer Befragung des Fraunhofer-Institutes in Stuttgart an, dass Wissen bereits mit mehr als 60% ihrer Wert-

² Drucker, Peter F. (1998) Seite 11

schöpfung zugrundeliegt, und 96% der Befragten schätzten das Thema Wissensmanagement als wichtig bis sehr wichtig ein.³

Was ist aber das Wissen des Unternehmens und welche Möglichkeiten gibt es, es besser zu nutzen? Organisationen bzw. Organisationsmitglieder handeln und diesem Handeln liegen bestimmte Annahmen, Überzeugungen, Informationen etc. zugrunde. Diese handlungsrelevanten Informationen können als Wissen bezeichnet werden. Sie befähigen die Organisationsmitglieder zum Handeln in einer bestimmten Art und Weise ("to act in a certain matter"). Wenn sich Wissen aber erst in den Handlungen der Organisation oder ihrer Mitglieder manifestiert, dann mehrt das Füllen von "Wissens"-Lägern (z.B. Datenbanken) auf Vorrat noch nicht zwangsläufig das Wissen der Organisation. Erst wenn Informationen in einer Situation handlungsrelevant werden, gelten sie als Wissen, werden sie es nicht, bleiben sie Informationen.

VOM ZEICHEN HIN ZUM WISSEN BEDEUTET DIE AUSSAGE FÜR IMMER WENIGER IMMER MEHR



Zusammenfassend lässt sich sagen: Wissen ist kontextsensitiv (nicht immer und überall wird es gleich genutzt), individuell (nicht jeder nutzt es gleich) und pfadabhängig (je nach Vorerfahrung wird es unterschiedlich bewertet). Kriterium für "gutes" Wissen ist damit auch nicht mehr die Richtigkeit der Interpretation, sondern die Angemessenheit in Bezug auf eine konkret erlebte Situation.

Wenn Wissen die Bedingungen umfasst, in einer bestimmten Art und Weise zu handeln, dann kann Wissen einer Organisation an ganz verschiedenen Stellen "gefunden werden":

³ Palass (1997)

- In den Prozessbeschreibungen, die regeln, wie ein Arbeitsgang richtig zu tun ist
- In der Geschichte und den Mythen des Unternehmens, die regeln, wie ein Arbeitsgang wirklich getan wird
- In den Governance-Strukturen der Organisation, die festlegen, wer was darf
- In der Sprache der Organisation, die bestimmt, was und wie etwas kommuniziert werden kann
- In den Beziehungsnetzwerken zwischen den Mitarbeitern, die regeln, wer was erfährt
- In der Unternehmenskultur und den Tabus, die definieren, was sozial akzeptiert ist

Berücksichtigt man, wieviele Faktoren bewusst oder unbewusst auf die Handlungsfähigkeit einer Organisation einwirken, so lässt sich abschätzen, wie umfassend der Begriff des Wissensmanagements gedacht werden kann.

Wissensmanagement in Organisationen umfasst dann alle Massnahmen, die helfen, Bestimmungsgrößen einer Handlung zu rekonstruieren, transparent und kollektiv nachvollziehbar zu machen und neue Umgangsformen mit Wissen einzuüben. Kurz gefasst, befasst sich Wissensmanagement mit der Bildung von Wissen, der Assimilation von Wissen innerhalb der Organisation und der Anwendung von Wissen für neue Produkte, Geschäfte oder Verbesserung der Geschäftsprozesse. Damit diese Aktivitäten koordiniert ablaufen, werden sie durch Wissensziele bzw. -strategien – abgeleitet von den Geschäftszielen – fokussiert und gesteuert.

Mit dieser Interpretation von Wissen und Wissensmanagement stehen die Organisationsmitglieder als Handelnde der Organisation im Mittelpunkt des Wissensmanagements. Flankiert wird das Wissensmanagement noch durch ein Informationsmanagement, welches die kostengünstige, schnelle und flächendeckende Bereitstellung von Daten und Informationen übernimmt.

Dies zeigt sich auch in der aktuellen Befragung der Zeitschrift Info-Strategy⁴, einer Fachzeitschrift für Informationsmanager: 91% der Befragten betonten, dass der Austausch von Wissen innerhalb der Organisation kein technisches, sondern ein menschliches Problem ist. Zugleich wird aber die Rolle der Informationstechnologien, insbesondere Intranets und Dokumentenmanagementsysteme, als Enabler von Wissensmanagement hervorgehoben.

Diesem Verständnis von Wissensmanagement sollen Corporate LearningPrograms gegenübergestellt werden.

⁴ vgl. www.info-strategy.com/knowsurl/

Corporate Learning Programs⁵

"Acting as the connecting tissue of the organization, the corporate university links employee learning to overall company strategy and is beginning to drive business."

(APQC)⁶

Corporate Learning Programs beschreiben ein Phänomen, das in den USA seit etlichen Jahren einen festen Platz in den Unternehmen einnimmt und das seit wenigen Jahren auch verstärkt in Europa Fuss fasst. So gibt es in den USA bereits rund 1.500 Corporate Universities⁷, in Deutschland sind Initiativen von Daimler Benz, der Deutschen Bank, Siemens und Überlegungen bei Bertelsmann bekannt⁸.

Unter dem Begriff Corporate Learning Programs subsumiere ich verschiedene Ausprägungen des "managed learnings" wie Corporate Universities, Corporate Learning Center, Corporate Academies, Corporate Leadership Institutes, Centers for Professional Development usw. Die Namen sind vielfältig, aber all diese Initiativen verbinden einige wesentliche Eigenschaften und Ansprüche, die sie an sich selbst stellen:

- Sie leisten einen Geschäftswertbeitrag
- Sie bündeln und konzentrieren die Aufwände der betrieblichen Aus- und Weiterbildung
- Sie steigern die Effektivität und die Effizienz der betrieblichen Weiterbildung
- Sie sind konsequent auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet
- Sie leisten einen Beitrag zur Employability der Mitarbeiter, indem übertragbare Abschlüsse wie College Credits bzw. Degrees verliehen werden können
- Sie bilden einen geschützten Raum zum Hinterfragen von Bewährtem und zum Einüben von Neuem unter professioneller Prozessunterstützung

Einen umfassenden Definitionsversuch unternimmt Karl Wheeler: "A modern corporate university is a function or a department that is strategically oriented toward integrating the development of people as individuals with their performance as teams and ultimately as an entire organization by linking with suppliers, by conducting wide-ranging research, by facilitating the delivery of content, and by leading the effort to build a superior leadership team."⁹

Wieso können bisherige Schulungs- und Trainingsabteilungen diese Anforderungen nicht mehr erfüllen. Meine Hypothese ist: Sie sind nicht genügend an die aktuelle Geschäfts-

⁵ Ein Grossteil der hier zusammengestellten Informationen und Aussagen ist Ergebnis einer umfassenden Internetrecherche, bei der rund 200 Domains mit Aussagen zu diesem Thema geprüft wurden. Als wesentliche Domains wurden z.B. www.traininguniversity.com, www.corpu.com, www.kwheeler.com, www.ekw-hrd.com identifiziert.

⁶ APQC (1998), Seite 6

⁷ Allerton, Haidee E. (1998), S.8

⁸ eigene Recherche

⁹ www.kwheeler.com/feb.htm

strategie angebunden, mussten sich als Profit Center zu stark von spezifischen Angeboten verabschieden und haben die zunehmende Bedeutung der Knowledge Worker in den Unternehmen zu lange unberücksichtigt gelassen.

Dies deckt sich teilweise mit den Ergebnissen einer Befragung bei 100 Unternehmen mit eigener Corporate University, die nach den Gründen für deren Aufbau gefragt wurden:

GRÜNDE FÜR DEN AUFBAU EINER CORPORATE UNIVERSITY¹⁰	NENNUNG IN PROZENT
Um die Lernprogramme besser auf die Geschäftsstrategien abzustimmen zu können	41
Um die Bedeutung von Lernen für das Unternehmen zu deutlicher zu machen	40
Um die Vision des CEOs zu verwirklichen	22

Nach den Erwartungen gefragt, die eine Corporate University erfüllen soll, ergaben sich folgende Antworten:

ERWARTUNGEN AN EINE CORPORATE UNIVERSITY¹¹	NENNUNG IN PROZENT
Verbesserte Leistung der Mitarbeiter	37
Kommunikation der Unternehmenswerte und –vision	31
Entwicklung eines herausragenden Leadership-Programms	24
Etablieren eines systematischen Ausbildungsprozesses	18
Erhöhung der Veränderungsfähigkeit der Organisation	13

Auch hier zeigt sich, dass einige Kernaussagen mit den vorhin gemachten zum Thema Wissensmanagement übereinstimmen. Es geht um einen klaren Geschäftsbezug, den Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen, der Fokus der Aktivitäten liegt auf den Mitgliedern der Organisation (aber nicht nur auf den Individuen) und die Ziele der Initiative müssen auf die gegenwärtigen Geschäftsanforderungen abstellen.

¹⁰ Befragung von 100 Dekanen von Corporate Universities in den USA (1998), www.corpu.com

¹¹ Befragung von 100 Dekanen von Corporate Universities in den USA (1997) durch "Corporate University Exchange", www.corpu.com

Creating Concepts

"The focus of any learning centre should be to provide associates with the ability to drive their own career development and to give business units the Knowledge Management tools to sustain competitive market advantages. Learning Centre's can play an important role in organizations that recognize and hold continuous learning efforts in high esteem."

(Sheldon Ellis)¹²

Die zweite Phase des Wissensbildungsprozesses baut auf dem in der ersten Phase gebildeten Vertrauen auf. Durch generativen Dialog geht es nun darum, die verschiedenen Perspektiven zusammenzuführen und ein gemeinsames Ganzes entstehen zu lassen.

Bei meiner Vorgehensweise sollen in diesem Teil die beiden Themengebiete miteinander verflochten und in ein Spannungsverhältnis gebracht werden.

Strategische Lernziele

Als wesentliche Zielrichtungen von Corporate Learning Programs aus Sicht wissensbasierter Wettbewerbsvorteile ergeben sich drei Aktionsfelder:

- Operational Excellence: Wissen anwenden - knowledge application
 - Aufbau neuer Wissensinhalte: Wissen verbreiten - knowledge assimilation
 - Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit: Wissen entwickeln - knowledge creation
1. **Operational Excellence** setzt voraus, dass bestimmte Standards für das Unternehmen bereits definiert und festgeschrieben wurden und nun durch ein Lernprogramm die Anwendung dieser Standards vor allem bei neuen Mitarbeitern sichergestellt werden soll. Es geht dabei vor allem um Wissensanwendung, ein Praxisbeispiel die Hamburger University, in der sichergestellt wird, dass die Erwartungen des Kunden in jeder McDonalds-Filiale gleich erfüllt werden. Vor allem bei Unternehmen in stabilen Industrien oder bei hoher Fluktuation werden solche Lernprogramme benötigt.
 2. Der **Aufbau neuer Wissensinhalte** soll Unterstützung bei notwendig gewordenen Veränderungsprozessen leisten. Technologische Veränderungen erfordern zum Beispiel ein "Re-Skilling"¹³ grosser Teile der Mitarbeiter eines Unternehmens, ein massives Wertemanagement-Programm das Erlernen neuer Verhaltensweisen und Management-techniken. Ein Beispiel hierfür ist die Virtual University von Siemens Business Communication Systems, deren vorrangiges Ziel es ist, bei der fortschreitenden Integration

¹² Ellis, Sheldon (1998), Seite 196

¹³ Aus einer internen Präsentation der SBCS Virtual University

von Informationstechnologien und Kommunikationstechnologien die Produktentwickler mit dem aktuellen technischen Wissen auszustatten.

3. Zur **Erreichung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit** haben Learning Programs das Ziel, immer wieder Veränderungen im Unternehmen hervorzurufen und zu provozieren. Voraussetzung ist, dass in diesen Unternehmen bereits Bewusstsein für die Bedeutung von Managementleistungen und Wissen für das Geschäft herrscht. Ein Beispiel dafür ist das General Electric Management Development Institute in Crotonville, NY.

Nachhaltigkeit der Ergebnisse

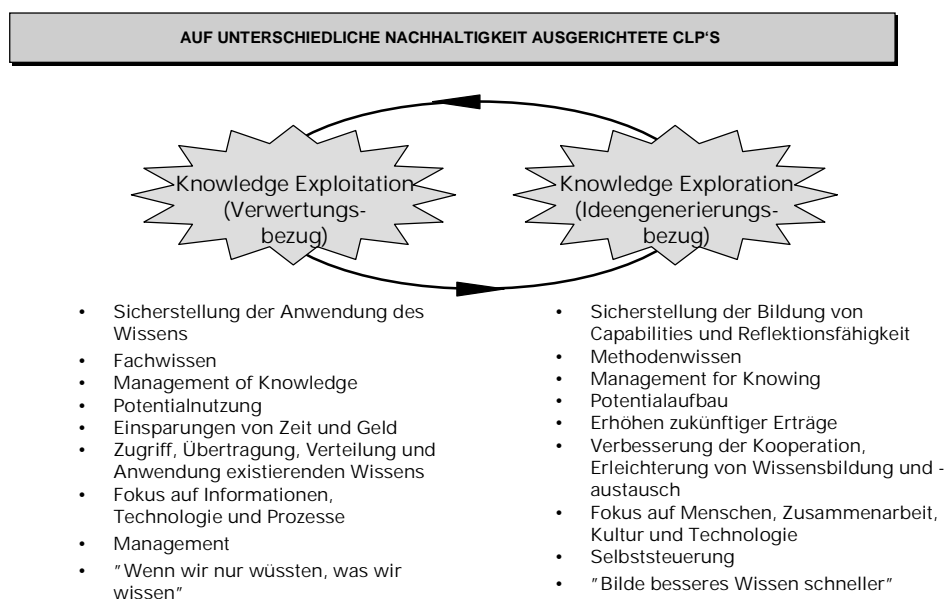
Auf Nachhaltigkeit ausgelegten Lernprogrammen zielen nicht die einmalige Anpassung des organisationalen Wissens an veränderte Rahmenbedingungen (im Sinne einer besseren Repräsentation der Realität), sondern auf das Einüben von Fähigkeiten, die selbststeuernd eine ständige Anschlussfähigkeit der Organisation an sich verändernde soziale Wirklichkeiten ermöglichen.

Es geht also darum, die organisationale Selbststeuerungsfähigkeit zu erhöhen, das heisst, so etwas wie "collective mind" zu entwickeln. Hierin liegt aber auch die grösste Schwierigkeit, denn diese Selbststeuerungsfähigkeit kann nicht im klassischen Sinne "erworben" oder "gemanagt" werden.

Der Versuch, durch Lernprogramme einen aktiven und direkten Eingriff in die Selbststeuerungsfähigkeit einer Organisation vorzunehmen, führt vielmehr zu einer Watzlawickschen "Sei spontan"-Paradoxie. Darum kann als Ziel hier nur der Aufbau von Fähigkeiten bzw. von Bedingungen der Möglichkeit formuliert werden.

Mit dem oben herausgestellten Zielen kann in den Programmen allerdings nicht mehr die Anwendung dieser Fähigkeiten sichergestellt werden. Deshalb muss den nachhaltig wirkenden Programmen der Knowledge Exploration die schnelle Wirksamkeit von auf Knowledge Exploitation wirkenden Programmen entgegengestellt werden. Auf Knowledge Exploitation abstellende Programme sichern die operative Wettbewerbsfähigkeit, während die auf Knowledge Creation konzentrierten Programme an den Bedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit von morgen arbeiten, wie die Grafik auf der nachfolgenden Seite zeigt.¹⁴

¹⁴ Vgl. Seemann (1996), vom Autor überarbeitete und erweiterte Version



Der Gefahr, sich nur einseitig auf Wissensbildung zu konzentrieren und die Wissensnutzung zu vernachlässigen, muss daher durch eine bewusste Gewichtung beider Themen in den Lehrplänen ausbalanciert werden.

Zugrundeliegende Lernprozesse

Lernen wird in der Forschung bereits seit einiger Zeit als sozialer Prozess verstanden. Der individuelle Lernkreis Plan-Do-Reflect-Act, insbesondere während der TQM-Diskussion popularisiert durch E. Deming, wird hier ergänzt durch eine soziale Dimension. Mentale Modelle¹⁵ werden in Aktionen getestet und führen über eine gemeinsame Reflektion der Beobachtungen zu neuen Erkenntnissen oder Einsichten. Diese werden wiederum in einem gemeinsamen Prozess mit den Erkenntnissen und Einsichten anderer verglichen und führen so zu neuen – intersubjektiv abgesicherten – individuellen und kollektiven mentalen Modellen.

¹⁵ Einfach übersetzt als implizite und explizite Vorstellungen darüber, wie die Wirklichkeit funktioniert, liefern die mentalen Modelle den Kontext, in dem neue Handlungen und Interpretationen möglich sind. (vgl. dazu Senge (1990), S. 8ff.)

Wesentliche Aussage daraus ist für mich, dass Lernen und Wissensbildung nicht nebeneinander, sondern miteinander stattfindet. Brown und Stucky¹⁶ gehen soweit zu sagen, dass Organisationsmitglieder im wesentlichen dadurch lernen, dass sie ihre Zugehörigkeit zu verschiedenen Communities of Practice verändern.

Aus der Zusammenarbeits- und Wissensmanagementforschung können hier vier Forschungsansätze herangezogen werden, die die Bedeutung sozialer Prozesse und geteilter Bedeutungszusammenhänge für Lernen und Wissensbildung widerspiegeln:

1. In seinen Untersuchungen zu "Collaboration" stellt **Michael Schrage**¹⁷ heraus, dass ein "shared space" den Unterschied zwischen Kommunikation und Zusammenarbeit macht. Während bei der Kommunikation Nachrichten direkt zwischen den Beteiligten ausgetauscht werden, werden bei der Zusammenarbeit die Beiträge in einen gemeinsamen Raum gestellt. Dort werden sie zur Diskussion gestellt, können von anderen aufgegriffen oder weiterentwickelt werden. Grundlage für solche Zusammenarbeit ist die fortwährende Erarbeitung von gemeinsamen Bedeutungen im Hinblick auf ein Ziel, weshalb Schrage Zusammenarbeit auch als "purposful relationship"¹⁸ definiert.
2. **Weick und Roberts**¹⁹ arbeiten heraus, dass Organisationen mit hoher Verlässlichkeit ihrer Operationen darauf beruhen, dass die Organisationsmitglieder eine Vorstellung davon entwickelt haben, wie ihr gemeinsames Aktivitätensystem aussieht (Representation), welchen Beitrag sie dazu leisten werden (Contribution) und wie sie diesen Beitrag dem gesamten Aktivitätensystem zuordnen (Subordination). Das Aktivitätensystem ist dabei sozial konstruiert (collective sense-making) und wird im wesentlichen durch die Form der Kooperationsbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern bestimmt. Es entwickelt sich über gemeinsame Erfahrungen oder reichhaltige Erzählungen, die es den Organisationsmitgliedern erlauben, diese Art der Zusammenarbeit zu verinnerlichen.
3. Communities of Practice werden von **John Seely-Brown**²⁰ und den Forschern des **Institute for Research on Learning** als eine der wesentlichen Keimzellen des Wissensmanagements in Organisationen eingeschätzt. "Communities of Practice (COPs) are naturally occurring groups that arise more or less spontaneously around a particular task, technology, or enterprise. COPs are ubiquitous and every person is a member of multiple communities, at work and elsewhere, dipping in and out of them as the situation requires."²¹ CoPs entstehen ungeplant und spontan, wenn Personen durch eine Gemeinsamkeit (Aufgabe, Beruf, Zugehörigkeit etc.) verbunden sind. Sie bilden die Grundlage für das Zusammenführen von Arbeiten, Lernen und "Innovieren".

¹⁶ Brown, John S./Stucky, Susan (1996)

¹⁷ vgl. Schrage, Michael (1995), Seite 91 f.

¹⁸ vgl. Schrage, Michael (1995), Seite 29

¹⁹ vgl. Weick, Karl/Roberts, Karlene (1993)

²⁰ vgl. Brown, John Seely/ Duguid, Paul (1991)

²¹ Jordan, Brigitte (1994), Seite 6ff.

4. **Ikujiro Nonaka** und **Noboru Konno**²² stellen den gemeinsam geteilten Raum "Ba" als Fundament für Wissensbildung vor. Ba kann dabei ein physischer, virtueller oder mentaler Raum sein. Der gemeinsame Bedeutungsraum von Ba ist dabei der Kontext, innerhalb dessen Wissen gültig ist. Wird es davon separiert, bleibt nur Information zurück. Sie beschreiben, dass für die vier verschiedenen Wissenstransformationen (Sozialisati-on, Externalisation, Kombination, Internalisation) auch verschiedenen Anforderungen an den gemeinsamen Raum Ba gestellt werden.

Weitere Forschung, vor allem empirische Forschung, inwieweit die neuen offiziellen Lernformen in Unternehmen diesen Erkenntnissen Rechnung tragen, kann hier interessante Ein-sichten bringen, insbesondere wenn auch an den zu beobachtenden Trend der Virtualisie-rung von Lernen und Learning-on-demand im Intranet gedacht wird.

²² Nonaka, Ikujiro/ Konno, Noboru (1998), Seite 40ff.

Building a Prototype

”Es ist falsch zu glauben, die neuen Medien und ihre künstlichen Welten würden uns Menschen schon automatisch Wissen vermitteln. Tatsächlich akkumulieren und servieren sie Millionen von Informationsschnipseln. Sie schaffen aus sich heraus aber keine Ordnung, wenn wir sie ihnen nicht selber eingeben oder abfordern. Wer Probleme lösen will, muss solche Ordnungen im Informationsbrei schaffen, Ziele, Abfolgen und Prioritäten definieren. Erst so entsteht aus Informationen Wissen. Und: In der Flut der Informationen muss auch die Kunst des Weglassens und des Abschaltens gelernt werden. Das heisst auf’s ganze gesehen: Die Anforderungen an die Urteils- und Entscheidungskraft des Menschen nehmen dramatisch zu.”

(Roman Herzog, Deutscher Bundespräsident²³)

Der dritte Teil dient einem ersten Fazit. Das bisher erarbeitete gemeinsame Verständnis wird in eine feste Form gebracht und fließt in eine Lösung oder ein System ein. Diese Lösung kann dann in einem Diskussionsprozess mit nicht am Wissensentwicklungsprozess Beteiligten auf ihre Tragfähigkeit und ihre Gültigkeit über die am Prozess Beteiligten hinaus untersucht werden.

Ich werde in diesem Teil bisherige Ergebnisse in eine andere Form bringen und zusammenfassen sowie Vorschläge für weiterführende Forschungsfragen machen.

Im zweiten Teil des Essay wurde aufgezeigt, dass Wissensmanagement und Corporate Learning Programs verschiedene Ähnlichkeiten und korrespondierende Zielsetzungen aufweisen. Damit stellt sich die Frage, was sich aus den Erfahrungen des Wissensmanagements für die Konzeptionierung von Corporate Universities lernen lässt. Einerseits sind das kritische Fragestellungen, die beantwortet werden müssen, zum anderen Learnings, die adaptiert werden können.

Die Darstellung der Ergebnisse der bisherigen Diskussion soll hier in Form einiger Charts erfolgen. Der Wechsel der Form hat zwei Gründe.

1. **Verdichtung:** Zum einen erlauben Charts die Verdichtung von Text auf wesentliche Strukturmerkmale. Damit wird der nächste Prozessschritt – die externe Diskussion und Beurteilung – erleichtert, bevor der Prototyp weiter ausgearbeitet werden kann. Dort dient die verdichtete Form als ”Merkzettel”, um bei der weiteren Konkretisierung nichts zu vergessen.
2. **Visualisierung:** Zum anderen bieten Charts eine bessere Möglichkeit der Visualisierung des Erarbeiteten. Die Bedeutung der Visualisierung im Wissensbildungsprozess ist bereits in der Wissensmanagementforschung diskutiert worden²⁴.

²³ Herzog, Roman (1998) Rede zur Eröffnung des Paderborner Podiums 1998, in: Süddeutsche Zeitung, 10.06.1998

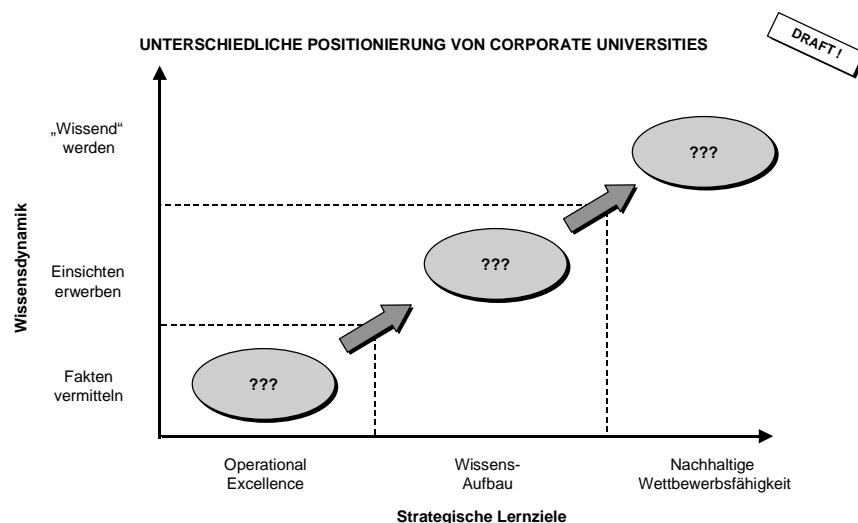
²⁴ z.B. bei Krogh, Georg F. von/Nonaka, Ikujiro/ Ichijo, Kazuo (1997), hier Seite 476

Neben der Beurteilung als Term Paper soll dieser Stand meiner Beschäftigung mit dem Thema Corporate Learning Programs als Instrument organisationalen Wissensmanagements mit weiteren Experten aus dem "Sounding Board" diskutiert werden, um herauszufinden, ob zur Erforschung des Gegenstandes die richtigen Fragen gestellt wurden, welche Fragestellungen noch gestellt werden müssen und welche Fragestellungen die fruchtbarsten Ergebnisse versprechen.

Im ersten Schritt der Forschung schlage ich die Entwicklung von Typologien verschiedener Corporate Learning Programs vor. Sie soll Klarheit in die Begriffsverwirrung in diesem Bereich bringen und als Grundlage weiterer Untersuchungen dienen. Ein erster Vorschlag ist in folgender Folie dargestellt:

[Ergebnis-Chart1]

UNTERSCHIEDLICHE STRATEGISCHE LERNZIELE FÜHREN AUCH ZU UNTERSCHIEDLICHER HEBELWIRKUNG IN BEZUG AUF DAS CORPORATE KNOWLEDGE MANAGEMENT *



* Auf die Ausbildung von Kunden gerichtete Corporate Universities (z.B. Sun University) können mit diesem Bezugsrahmens nicht sinnvoll untersucht werden.

Hier ist auf die noch fehlenden Bezeichnungen für die Idealtypen hinzuweisen. Neben der Visualisierung spielt das Finden von Begriffen für die Wissensentwicklung ebenfalls eine wichtige Rolle²⁵. Hier kann es auch darum gehen, für die deutschsprachige BWL ein differenziertes, und zugleich leicht verständliches und griffiges Vokabular für Wissensentstehung zu erarbeiten, da eine pure Übersetzung der amerikanischen Begriffe oft nicht funktioniert (vgl. die manchmal nicht besonders glückliche Übersetzung "Die fünfte Disziplin" von Peter Senge).

²⁵ Krogh, Georg F. von/Roos, Johan (1996), Seite 424

Nach der Klassifizierung soll es darum gehen, wesentliche Charakteristika der einzelnen Typen herauszuarbeiten. Die folgende Folie macht einen Vorschlag, was passende Kategorien sein könnten und wie eine erste Bewertung aussieht:

[Ergebnis-Chart2]

DIE UNTERSCHIEDLICHEN STRATEGISCHEN LERNZIELE FÜHREN ZU UNTERSCHIEDLICHEN AUSPRÄGUNGEN DER CORPORATE UNIVERSITIES

AUSPRÄGUNG/STRATEGISCHE LERNZIELE

DRAFT!

Ausprägung / Strategische Lernziele	Operational Excellence	Wissens-Aufbau	Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit
Realitätsbezug	<ul style="list-style-type: none"> • Realität ist intersubjektiv oder objektiv vorgegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Realität ist intersubjektiv neu definiert worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Realität wird kommunikativ immer wieder neu definiert
Praxisbezug	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung der vorgegebenen Theorie auf die Praxis 	<ul style="list-style-type: none"> • Schliessen der erkannten Wissenslücke in der Praxis 	<ul style="list-style-type: none"> • Befähigung zur (Selbst-) Steuerung des Praxiswissens
Wissensgeneration durch den Lernprozess	○	◐	◑
Wissensassimilation durch den Lernprozess	◐	◑	◒
Wissensnutzung durch den Lernprozess	◑	◒	◓
Evaluationsfokus	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. Prozesskosten • Kostensenkung bei den Trainingskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. Menge Changeprojekte • Implementierungsgeschwindigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. Innovationsrate • Anzahl Grassroot-Initiativen • Veränderungsgeschwindigkeit
Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Gemeinsame Sprache • Offenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungswillen • Engagement/ Initiative • Teamgeist/ Wir-Gefühl 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatives Denken • Risiko-/ Konfliktbereitschaft • Gegenseitiges Vertrauen • Flexibilität

Die weitere Arbeit an Leitunterscheidungen führt zu einem besseren und tieferen Verständnis des Phänomens Corporate Learning Programs. Die Forschung bleibt dabei nicht analytisch, denn mit der genaueren Beobachtung und der Verfeinerung der Unterscheidungen entsteht zugleich neues Wissen über den Forschungsgegenstand, der bei einer aktiven Konzeption helfen kann, ein passendes und stimmiges Konzept zu erstellen. Mögliche weitere Leitunterscheidungen, die noch auf ihre Relevanz überprüft werden müssen, sind in der nächsten Folie dargestellt:

[Ergebnis-Chart3]

EINE WEITER DIFFERENZIERENDE UNTERSCHIEDUNG ZWISCHEN VERSCHIEDENEN TYPEN VON CORPORATE UNIVERSITIES KANN ANHAND FOLGENDER KRITISCHER FRAGEN GESCHEHEN

LEITUNTERSCHIEDUNG UND KRITISCHE FRAGEN

Leitunterscheidung	Kritische Fragen	Relevanz
Organisationale Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Wer setzt die Ziele und legt die Themen fest? • An wen wird berichtet, mit wem werden Budgets verhandelt? 	?
Zugrundeliegende Teamorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentrieren sich die Aktivitäten auf Individuen, Teams oder die Organisation? 	?
Fokus der Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Art von Wissens werden vermittelt? (z.B. technisches Fachwissen, Managementwissen, Methodenwissen, critical thinking, Reflektionfähigkeit) 	?
Community building	<ul style="list-style-type: none"> • Wird die Bildung von Netzwerken zwischen den Teilnehmern gehemmt, akzeptiert oder aktiv gefördert? • Werden Angebote bereitgestellt, die auch nach Ende der Aktivität die Kommunikation zwischen den „Alumni“ erleichtern? 	?
Didaktische Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Didaktik wird angewandt? (z.B. Class-Room-Teaching, Case Learning, Action Learning, Counseling) 	?
Kooperationsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wird mit anderen Bildungseinrichtungen (z.B. Business Schools) kooperiert? • Werden allgemein anerkannte Abschlüsse erteilt? Nach welchen Kriterien? 	?
Technologieeinsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielt die zugrundeliegende Technologie (z.B. Virtual University)? 	?
Lernort	<ul style="list-style-type: none"> • Geschieht das Lernen auf einem eigenen Campus, im Werksgelände, am Arbeitsplatz? 	?
Beziehung zu den Geschäftseinheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden die Business Units einbezogen (Kunden, z.B. strategische Partner)? 	?
Finanzierungsquelle	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Corporate University finanziert (Overhead, Cost Center, Profit Center)? 	?

DRAFT!

Weitere mögliche Forschungsfragen, die im Rahmen einer intensiven Beschäftigung mit den Themen Corporate Learning Programs und ihrem Beitrag zur Unternehmensstrategie und zum Wissensmanagement beantwortet werden sollten, sind abschliessend noch kurz festgehalten, ohne bisher systematisiert zu sein:

[Ergebnis-Chart4]

WEITERE OFFENE FRAGEN UND MÖGLICHE ANTWORTEN

Offene Fragen	Mögliche Antworten
Gibt es eine Strategie zum gesteuerten Kompetenzaufbau, die dem Corporate Learning Program zugrundegelegt wurde?	<ul style="list-style-type: none"> aus der operativen Not geboren versus fest im Strategiegebäude verankert und durchgängig operationalisiert
Wie ist der Fit zwischen Unternehmen, strategischem Wettbewerbsumfeld und der Ausgestaltung des Learning Programs gelungen?	<ul style="list-style-type: none"> Organisation, strategische Lernziele, konkrete Themenstellungen etc.
Wie gelingt die Verbindung verschiedenen Epistemolgien?	<ul style="list-style-type: none"> Wahl einer Epistemologie, solange sie zweckmässig ist und erst, wenn ich bestimmte Probleme damit nicht mehr adressieren kann, wähle ich eine neue (vgl. Umgang mit Theorie des Lichts)
Wie sind die Konzepte des Lernens als sozialer Prozess und der damit verbundenen Notwendigkeit der Erarbeitung eines "Shared Space" berücksichtigt?	<ul style="list-style-type: none"> z.B. physikalischer, virtueller, mentaler Shared Space
Wie wird die Balance zwischen den Feldern Knowledge Creation und Knowledge Exploitation gehalten?	<ul style="list-style-type: none"> z.B. modularer Programmaufbau, Programme mit zwischengeschalteter „Praktikumsphase“
Wie kann eine Evaluation des Erfolges solcher Initiativen aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> ???

DRAFT !

Fazit und Reflektion

"The corporate university is a powerful tool for the creation and management of knowledge capital within the organization."

(APQC)²⁶

Durch die Anwendung der Nonaka-Phasenmodells ist es gelungen, sehr zielgerichtet auf ein greifbares Ergebnis (die Charts) hinzuschreiben. Dabei ist es nicht immer gelungen, die Phasen sequentiell abzuarbeiten, sondern das Schreiben geschah vielmehr in einem iterativen Prozess, dessen Abfolge zwischen den Phasen hin- und hersprang. Was aber gelang, war, für aufkommende Ideen einen Ort zu haben, wo sie sofort abgelegt werden konnten, um danach – beim Weiterschreiben – eingebaut zu werden. Schwierig empfand ich die Unterscheidung zwischen erster und zweiter Phase, da ich bereits in der ersten Phase versucht war, Aussagen aus den beiden Themengebieten miteinander in Beziehung zu setzen.

Zusammengefasst lässt sich für die Form-Ebene sagen: Der Prozess fördert wirklich die Wissensbildung, ist aber in seiner ursprünglichen Idee als sozialer Prozess, wie wir ihn auch im Seminar ausprobiert haben, intuitiver.

Inhaltlich hat sich das von mir gewählte Thema – die Verknüpfung von Wissensmanagement und Corporate Learning Programs – aus meiner Sicht bewährt. Zum einen erscheint mir die Forschungsfrage theoretisch interessant und praktisch – vor allem momentan in Europa – überaus relevant zu sein. Zum anderen hat bereits die erste intensive Beschäftigung mit dem Forschungsgegenstand eine Vielzahl von Fragen aufgeworfen, die zu beantworten interessante Einsichten verspricht. Methodisch sehe ich eher die Schwierigkeit, mit zu vielen theoretischen Ansätzen (Trainings- und HR-Theorien, Lerntheorien, Strategisches Management, Wissensmanagementtheorie etc.) konfrontiert zu sein, die alle über eine gewisse Beschreibungskraft verfügen, letztendlich wahrscheinlich aber widersprüchliche Ergebnisse liefern würden. Hier muss in einem nächsten Schritt noch einmal genau evaluiert werden, welche Konzepte am besten geeignet erscheinen bzw. am besten miteinander verträglich sind.

²⁶ APQC (1998), Seite 8

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Allerton, Haidee E. (1998) *Phi Beta Company*, in: Training&Development, Vol. 52/1, S.8
- APQC (1998) *The Corporate University: Learning Tools for Success*, American Productivity and Quality Center Best-In-Class-Report, Houston, TX
- Brown, John S./ Duguid, Paul (1994) *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation*, Organization Science, 2, pp. 40-57
- Brown, John S./ Stucky, Susan (1996) *Leveraging Learning*, in: Across the Board, March
- Drucker, Peter F. (1998) *Wissen – die Trumpfkarte der entwickelten Länder*, in: Harvard Business Manager 4/98
- Ellis, Sheldon (1998) *Buckman Laboratories Learning Center*, in Journal of Knowledge Management, Vol.1, Number 3, March 1998, pp. 189-196
- Jordan, Brigitte (1994) *Ethnographic Workplace Studies and Computer Supported Cooperative Work*, IRL Report No. IRL94-0026
- Krogh, Georg F. von (1998) *Handout zum Doktorandenseminar "Management of Organizational Knowledge"*, St. Gallen
- Krogh, Georg F. von /Nonaka, Ikujiro/ Ichijo, Kazuo (1997) *Develop Knowledge Activists*, in: European Management Journal, Vol.15, Nr. 5, Seite 475-483
- Krogh, Georg F. von /Roos, Johan (1996) *Five Claims on Knowing*, in: European Management Journal, Vol.14, Nr. 4, Seite 423-426
- Nonaka, Ikujiro (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in : Organization Science, Vol.5, Nr.1, pp. 14-37
- Nonaka, Ikujiro/ Konno, Noboru (1998) *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, in: California Management Review, Vol.40, Nr. 3, Spring 1998, pp. 40-54
- Parlass, Brigitte (1997) *Der Schatz in den Köpfen*, in: ManagerMagazin 10/97
- Probst, Gilbert, Raub, Steffen und Romhardt, Kai (1997) *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Frankfurt/M.
- Schrage, Michael (1995) *No more Teams. Mastering the Dynamics of Creative Collaboration*, New York
- Seemann, Patricia (1996) *Unterlagen zum Seminar "Wissensproduktion - Facts or Fiction"* des Gottlieb-Duttweiler-Institutes Rüslikon
- Senge, Peter (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York

Weick, Karl/ Roberts, Karlene (1993) *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, in. *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 357-381