

## **Didaktisch-methodische Entwicklung, Erprobung und Evaluation des Trainings „Methoden und Instrumente des Wissensmanagements für Führungskräfte in KMU“**

Beatrice HOLTERMANN<sup>1</sup>, Linda VIEBACK<sup>2</sup>, Stefan BRÄMER<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Institut für Mikro- und Sensorsysteme, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg*

<sup>2</sup> *Weiterbildungscampus Magdeburg, Hochschule Magdeburg-Stendal  
Breitscheidstraße 2, D-39114 Magdeburg*

**Kurzfassung:** Das Projekt „Training zur praxisnahen Umsetzung von Grundlagen, Methoden und Instrumente des Wissensmanagements für Führungskräfte“ konzipierte mit Hilfe der theoretischen Grundlagen des Wissensmanagements in Verbindung mit dem Ansatz des konstruktivistischen Lernens ein Training, welches auf seine Wirksamkeit hin erprobt und evaluiert wurde. Dadurch wurde die Frage beantwortet, wie ein Training didaktisch, methodisch und curricular aufgebaut sein muss, um Führungskräfte dauerhaft für die Gestaltung von Wissensmanagement in ihrem Führungsalltag zu sensibilisieren sowie zu motivieren das Basiswissen für den Führungsalltag praxisnah zu vertiefen und anzuwenden. Ziel des Trainings ist eine Sensibilisierung der Führungskräfte von KMU zur Gestaltung von Wissensmanagement in ihrem Führungsalltag sowie die verständliche und praxisnahe Vermittlung eines theoretischen Überblicks zu den Grundlagen, Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements.

**Schlüsselwörter:** Wissensmanagement, kleine und mittlere Unternehmen, Führung, Erwachsenenbildung, Konstruktivismus, Lernen

### **1. Ausgangslage**

Unternehmen, welche kontinuierlich vor neuen Herausforderungen (durch das hohe Tempo neuer technologischer Entwicklungen und deren Anforderungen durch immer komplexere Produktionssysteme sowie die Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft) stehen, müssen ihre Prozesse den sich ständig verändernden Markt- und Wettbewerbsanforderungen anpassen. Im Rahmen der Wissensgesellschaft, als technikbasierte Gesellschaft, bildet Wissen das zentrale Element „für die Verständigung auf gemeinsame Ziele, für die Sicherung der wirtschaftlichen Entwicklung sowie für das soziale Handeln und die gesellschaftliche Position des Einzelnen“ (Reinmann-Rothmeier & Mandl 2000). Qualitativ und quantitativ betroffen von dieser Entwicklung sind neben Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitsinhalte sowie Organisationsstrukturen. Dies erfordert einen taktischen Umgang mit Informationen sowie der Strukturierung dieser zu verwendbarem Wissen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es ist ein systemisches Vorgehen notwendig, um Wissen gezielt einzusetzen, denn ausschließlich ein bewusster und systematischer Umgang mit Wissen gewährleistet die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung dieser Ressource. Genau an dieser Stelle setzt das Wissensmanagement, welches

auf den optimalsten Umgang und Weiterentwicklung der Ressource Wissen abzielt, an. Gerade Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen vor der Herausforderung Wissensmanagement, als komplexen Veränderungsprozess, erfolgreich einzuführen, umzusetzen und weiterzuentwickeln, um den aktuellen Herausforderungen gerecht werden zu können.

Das Ziel ist die Gestaltung der organisationalen Wissensbasis durch organisationales Lernen, die bestmögliche Entfaltung der Lernpotenziale der Organisationsmitglieder und die Integration in die Organisationskultur und -strategie (vgl. Steiger & Lippmann 2008). Führungskräfte wirken in Veränderungsprozessen erfolgskritisch als Reformier, Treiber und Umsetzer (vgl. Steiger & Lippmann 2008). Damit dies gelingen kann, müssen Führungskräfte, welche im Bereich Wissen und Lernen gegenüber ihren Mitarbeitern als Reformier, Treiber und Umsetzer wirken, für diese Thematik sensibilisiert und praxisnah trainiert werden.

## **2. Wissensmanagement für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**

Gerade für KMU ist die Ressource Wissen, als entscheidender Wettbewerbsfaktor von großer Bedeutung, da „sie ihre Produktion i.d.R. nicht aus Kostengründen ins Ausland verlagern können. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, spezialisieren sich KMU häufig auf besonders technologieintensive Marktnischen und die Entwicklung von spezifischen Kundenlösungen“ (Vanini & Hauschildt 2012). Sie benötigen daher, neben dem technologischen Wissen, Wissen über Bedarfe und Anforderungen ihrer Kunden. Diese Wissensbedarfe werden von den Unternehmen zwar eingeholt, dies erfolgt jedoch ohne gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle. Das Wissen ist in den Köpfen der Mitarbeiter, Ordnern und Dateien des Unternehmens gespeichert und somit nicht für alle Mitarbeiter nutzbar, wird ungenügend genutzt oder geht verloren. Aus diesen Gründen ist es wichtig, dass KMU lernen die Ressource Wissen zu nutzen, indem sie Wissensmanagement als Prozess begreifen, der gestaltet wird.

Das Unternehmen ist im Rahmen dieses Prozesses als lernende Organisation anzusehen, die alle Organisationsmitglieder, aufgrund des eigenverantwortlichen Umgangs mit der Ressource Wissen am Arbeitsplatz, in diesen Veränderungsprozess mit einbezieht. Um Wissensmanagement erfolgreich in KMU integrieren zu können, bedarf es neben dem organisatorischen Wandel, vor allem der Überzeugung der Führungskraft des Unternehmens. Aus diesem Grund richtet sich das Training an Führungskräfte von KMU und zielt auf eine Sensibilisierung der Gestaltung von Wissensmanagement in ihrem Führungsalltag. Neben einem praxisnahen Überblick zu Grundlagen, Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements, stellen die Erarbeitung individueller Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Ableitung, Weiterentwicklung und der Übertrag auf den individuellen Führungsalltag grundlegende Seminarziele dar.

## **3. Der konstruktivistische Ansatz des situierren Lernens**

„Die zentrale Annahme des Konstruktivismus ist, dass Menschen ihre Realität durch aktive Verarbeitungsprozesse ihrer Wahrnehmung selbst konstruieren“ (Kauffeld 2010) und Erwachsene lernfähig sind, jedoch unbelehrbar (vgl. Arnold & Siebert 2003). Die Erwachsenenbildung zielt mittels konstruktiver Trainingsarrangements darauf, dass der Lehrende Lerninhalte sowie-möglichkeiten zur

Verfügung stellt und der Lernende sich zur Selbsterprobung dieser selbstständig durch Artikulation und Reflexion einbringt. Lernerfolg wird hier gewährleistet, durch einen, für die Teilnehmer, passenden Lebenswelt- und Erfahrungsbezug in Hinblick auf Aufgaben- und Problemstellungen. Die Anforderungen der Lernsituation sind gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Praxisnähe der Aufgaben- und Problemstellungen, die Aktivierung des Lernenden, Multiperspektivität, eine bedarfsorientierte Anleitung durch den Trainer und das zur Verfügung stellen der notwendigen Informationen.

Das situierte Lernen, als konstruktivistische Lerntheorie wird von der Grundidee getragen, authentische Problemsituationen in reale bzw. realitätsnahe Kontexte einzubetten, um den Wissenstransfer der Lerninhalte zu erleichtern (Röll 2003). Im Fokus steht somit nicht die traditionelle Vermittlung von abstraktem Wissen, sondern eine selbstständige Konstruktion anwendungsbezogenen Wissens. Wissen entsteht folglich „... in speziellen Situationen als Relation zwischen Person und Situation ...“ (Bünning 2014). Bezugnehmend auf das Wesen des situierten Lernens, fokussiert das Lehr- Lernarrangement das selbstständige Erarbeiten bzw. Erschließen der Lerninhalte durch die Teilnehmer sowie die Umsetzung des Erlernten in die Praxis.

Für den Lernprozess im Training hat dieser Ansatz die Konsequenz, dass:

- Lernen als Prozess der Selbsttätigkeit angesehen wird, der etwas in den Teilnehmern bewirkt,
- die Trainingsinhalte nicht gelernt, sondern von den Teilnehmern selbstständig konstruiert werden,
- das oberste Ziel die Interaktion mit anderen Lernenden ist,
- Lernen einen individuellen Gestaltungsprozess darstellt.

#### **4. Didaktisch-methodische Umsetzung des Trainings**

Das Training ist konzipiert als Tagesveranstaltung mit einer maximalen Teilnehmerzahl von zwölf Personen. Die Teilnahme am Training setzt eine mindestens zweijährige Berufserfahrung als Führungskraft sowie erste praktische Erfahrungen im Bereich Wissensmanagement oder vergleichbarer Projekte und Maßnahmen voraus. Die Erarbeitung der Trainingsinhalte erfolgt praxisnah an den teilnehmerindividuellen Wissensmanagementprojekten. Inhaltlich orientiert sich das Training grundsätzlich am individuellen Bedarf bzw. den Bedürfnissen der Teilnehmer, d.h. an den Erwartungen, Erfahrungen, Fragestellungen und Fällen aus der Berufspraxis. Die theoretische Herleitung und Abgrenzung der Begriffe des Wissensmanagements, der Nutzen, die Dimensionen, Bausteine, Strategien, Erfolgsfaktoren und Instrumente des Wissensmanagements bilden die Kerninhalte (Tabelle 1) und werden teilnehmerseitig extrahiert, weiterentwickelt und dienen in weiterführenden Bereichen als Arbeitsgrundlage. Methodisch baut das Training auf einer Mischung aus fachlichen Inputs, Gruppen- und Einzel-, Projektarbeit sowie kollegialer Fallberatung in Transfergruppen. Weiterhin sind die Teilnehmer für eine zielgerichtete, praxisnahe und teilnehmerorientierte Bearbeitung der Trainingsinhalte gebeten sich persönlich auf das Training vorzubereiten. Dazu ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Wissensmanagementprojekt bzw. der Wissensmanagementmaßnahme notwendig. Ziel der Auseinandersetzung ist das Ausarbeiten erfolgskritischer Punkte und offener Fragestellungen zur lösungsorientierten Bearbeitung dieser im Training.

**Tabelle 1:** Bausteine, Ziele, Inhalte und Methodik des Trainings (Auszug)

<b>Baustein</b>	<b>Ziele</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methodik</b>
Erwartungsabfrage, Vorstellung der Trainingsziele	Schaffung von Erwartungs- und Zielklarheit	Klärung der Teilnehmererwartungen und der Ziele des Trainings	Erwartungsbaum
Theoretische Abgrenzung der Begriffe	Eindeutige Abgrenzung und Anwendung der Begriffe	Wissensbegriff, -treppe, -formen, -management, -reduktion	Fachvortrag Plenumsdiskussion
Der Nutzen des Wissensmanagement	Aufzeigen des qualitativen und quantitativen Nutzens	Erarbeitung des qualitativen und quantitativen Nutzens der individuellen Wissensmanagementprojekte	Impulsfragen Kartenabfrage Plenumsdiskussion
Dimensionen des Wissensmanagement	Begreifen der Dimensionen des Wissensmanagement: Technik, Organisation, Mensch	Erarbeitung der individuellen Gestaltungsschwerpunkte des Wissensmanagement	Fachvortrag Plenumsdiskussion
Bausteine des Wissensmanagement	Begreifen von Wissensmanagement als ganzheitlichen, komplexen Regelkreis	Erarbeitung der Struktur und der Kernprozesse des Wissensmanagement-Regelkreises	Fachvortrag Erarbeitung im Plenum
Strategien des Wissensmanagement	Kennen der verschiedenen Wissensmanagementstrategien	Ausgewählte Wissensmanagementstrategien	Fachvortrag Murmelngruppen Erfahrungsaustausch
Methoden und Instrumente des Wissensmanagement	Kennen ausgewählter Methoden/Instrumente zur optimalen Gestaltung der Wissensmanagementkernprozesse	Ausgewählte Methoden und Instrumente des Wissensmanagement	Fachvortrag Murmelngruppen Erfahrungsaustausch
Erfolgsfaktoren des Wissensmanagement	Kennen der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagement	Ausgewählte Erfolgsfaktoren des Wissensmanagement	Fachvortrag

## 5. Erprobung und Evaluation

Ziele der Evaluation waren, das Training laufend und systematisch auf seine Wirksamkeit zu prüfen und es in Bezug auf die Durchführbarkeit, Inhalte und Methoden sowie die Möglichkeit der Zielerreichung kontinuierlich zu verbessern.

Das Training „Methoden und Instrumente des Wissensmanagements für Führungskräfte in KMU“ wurde als Pilottraining wiederholt mit zwölf Teilnehmern

(Probanden) durchgeführt. Die Erfolgskontrolle bzw. die Evaluation des Trainings wird entlang der vier strategischen Messzeitpunkte vor (1), während (2), direkt im Anschluss (3) und nach dem Training (4) durchgeführt (Tabelle 2).

**Tabelle 2:** Erprobung und Evaluation des Trainings

Messpunkt	Beschreibung
(1) vor dem Training	Kritische Auseinandersetzung des Trainers mit ausgewählten Risikofaktoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wechselwirkung zwischen der Quantität der fachlichen Beiträge und der gewünschten Teilnehmerinteraktion</li> <li>- Zusammenwirken von Teilnehmeranzahl, zu erarbeitenden Inhalten und zur Verfügung stehender Nettotrainingszeit</li> <li>- Umsetzung des individuellen Praxisbezuges im Hinblick auf die Heterogenität der Gruppe</li> </ul>
(2) während des Trainings	Während der Erprobung haben die Teilnehmer/innen im Rahmen der Blitzlichtmethode, unmittelbar Einfluss auf die didaktische bzw. methodische Gestaltung der Trainingsbausteine.
(3) direkt im Anschluss an das Training	Direkt im Anschluss an das jeweilige Pilottraining erfolgt die Evaluation unter Zuhilfenahme eines qualifizierten Evaluationsbogens.
(4) nach dem Training	Nach dem Training wird der Lernerfolg von jedem/r Teilnehmer/in „on the job“ mit einer zeitlichen Versetzung von etwa sechs Wochen individuell erhoben und gemessen.

Die Auswertung der Rückmeldungen der Teilnehmer/innen im Rahmen der Evaluation des Trainings zeigt, dass die Seminarziele erreicht wurden (Tabelle 3).

**Tabelle 3:** Rückmeldungen der Teilnehmer/innen (Auszug)

<p>Die Teilnehmer/innen bestätigen, dass ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ... sie nunmehr über das nötige Grundlagenwissen verfügen, um einzelne Ansätze, selbstständig zu vertiefen und praktisch umzusetzen und werde mich unternehmensintern mit der Gestaltung von Wissensmanagement auseinandersetzen.</li> <li>- ... das konzipierte Curriculum, die didaktische Gestaltung und die verwandten Methoden als interessant, lernziel-, handlungs- und teilnehmerorientiert beurteilen.</li> <li>- ... die eingesetzten Lehr-Lernarrangements ihnen geholfen haben, die zu vermittelnden Inhalte besser zu verstehen und zu verinnerlichen.</li> <li>- ... der ständige Theorie-Praxis-Bezug in Verbindung mit den Best-Practice-Beispielen zur einer Verbesserung der Wissensvermittlung beigetragen haben.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Gleichzeitig zeigte die Evaluation auch einige Schwachstellen in der methodisch-didaktischen Konzeption des Trainings. Beispielsweise empfanden die Teilnehmer/innen die zur Verfügung stehende Nettotrainingszeit von acht Stunden als zu knapp für die Erarbeitung der Trainingsbausteine. Ähnliches trifft auf das Verhältnis von Theorie und Praxis zu. Hier wünschen sich die Teilnehmer/innen noch mehr Spielraum für Praxisaufgaben, Interaktion und Kommunikation.

## 6. Diskussion

Das Training sensibilisiert Führungskräfte für Wissensmanagements und dessen organisationale Gestaltung. Für den bestmöglichen Lernerfolg, empfiehlt es sich das Training entsprechend dem konstruktivistischen Lernansatz des situierten Lernens und entlang der Prinzipien der Erwachsenenbildung curricular und methodisch-didaktisch zu konzipieren. Auf diesem Weg wird der Lernprozess nach dem Training von den Führungskräften dauerhaft aufrechterhalten und vertieft (Selbstlernprozess), was die Anwendung von Wissensmanagement im Führungsalltag zusätzlich fördert.

Im Vordergrund des Trainings sollte stets die Vermittlung von praxisbezogenem Wissen stehen. Obgleich die Erarbeitung von inhaltlichem Basiswissen, eher wenig Handlungsorientierung aufweist, ist die Erarbeitung notwendig, um eine gemeinsame Wissensbasis im Training zu schaffen. Diese gemeinsame Wissensbasis stellt die Grundlage für die individuelle Bearbeitung der einzelnen Themen dar. Darauf aufbauend erhalten die Führungskräfte die Möglichkeit sich weitere Inhalte selbstständig zu erschließen. Hier gilt es zu beachten, dass die Anforderungen an die Erarbeitung der Inhalte den Voraussetzungen der Teilnehmer/innen entsprechend sollten. Weiterhin sind die Führungskräfte jederzeit thematisch abzuholen. Bleibt dies aus kann einerseits das Risiko entstehen, dass Teilnehmer/innen inhaltlich dem Lernprozess nicht mehr folgen können. Andererseits kann bei divergenten Anforderungen und Teilnehmervoraussetzungen bzw. einem fehlenden Praxisbezug Über- bzw. Unterforderung entstehen. Das wiederum gefährdet den fortlaufenden Lernprozess, das Erreichen der Lernziele und demotiviert die Teilnehmer/innen. Von gleichhoher Bedeutung für den erfolgreichen Praxistransfer ist die Vermittlung des notwendigen Methodenwissens im gemeinsamen Lernprozess. Dieses ist konzeptionell so auszuwählen, dass es den Teilnehmern möglich ist, sich methodisch weiteres Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in Form von Selbstlernprozessen anzueignen. Auch hier sind die Methoden teilnehmerorientiert und praxisnah zu wählen.

Das vorgestellte Training hat gezeigt, dass durch die lernzielorientierte und praxisnahe Auswahl der Lerninhalte, selbst abstrakte Themen und Prozesse spannend, herausfordernd und praxisnah aufbereitet werden können. Der Lerntransfer wird auf diesem Wege optimal gewährleistet und die Teilnehmer/innen sind entsprechend motiviert sich weiter mit der Thematik auseinander zu setzen.

## 7. Literatur

- Arnold R, Siebert H (2003) Konstruktivistische Erwachsenenbildung – Von der Deutung zur Konstruktion der Wirklichkeit. 4. Unveränderte Auflage. Hohengehren: Schneider Verlag
- Bünning F (2014) Situiertes Lernen im Technikunterricht – Entwicklung von Lernumgebungen für einen innovativen Technikunterricht. Magdeburg: Mitteldeutscher Wissenschaftsverlag
- Kauffeld S (2010) Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Springer Medizin. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
- Reinmann-Rothmeier G, Mandl H (2000) Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Informationen und Wissen am Arbeitsplatz. Bern: Hans Huber
- Röll FJ (2003) Pädagogik der Navigation. München: Kopaed
- Steiger T, Lippmann E (2008) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Vanini U, Hauschildt J (2012) Wissensmanagement in KMU - Erfahrungen und Implikationen aus dem Praxistest eines Wissensmanagement-Audits in schleswig-holsteinischen Unternehmen. In: Wissensmanagement, 14. Jg. Nr. 5, S. 24-26