

hhpberlin  
**Blaue Hefte**

**Betriebsinternes Wissensmanagement und  
Wissensaustausch im digitalen Zeitalter.  
Eine Fallstudie: Wie wird bei „hhpberlin  
Ingenieure für Brandschutz GmbH“ mit  
Wissen umgegangen?**

Viola Rebekka Kammertöns



Ingenieure für Brandschutz

Freie Universität Berlin  
Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie  
Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement

Bericht des Lehrforschungsprojekts:

**Betriebsinternes Wissensmanagement und  
Wissensaustausch im digitalen Zeitalter  
Eine Fallstudie: Wie wird bei „hhpberlin Ingenieure für  
Brandschutz GmbH“ mit Wissen umgegangen?**

Eingereicht von:

**Viola Rebekka Kammertöns**

**Matrikelnummer:**   


Studiengang: Bildungswissenschaft, M.A.  
Profil A: Forschung & Entwicklung  
Modul 6 Lehrforschungsprojekt  
WS 2017-2018, 5. Fachsemester

Betreuer:

Prof. Dr. Harm Kuper

Berlin, 05.11.2017

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	3
Einleitung .....	4
1. Theoretischer Hintergrund.....	5
1.1 Daten, Informationen, Wissen – eine Begriffserklärung .....	5
1.2 Implizites vs. explizites Wissen .....	6
1.3 Definition: Wissensmanagement .....	7
1.4 Umgang mit Wissen im digitalen Zeitalter.....	7
2 Der Fall „hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH“ .....	8
2.1 Fallbeschreibung.....	8
2.2 Forschungsdesign.....	8
2.3 Zur möglichen Befangenheit der Forscherin .....	9
2.4 Datenauswertung .....	9
2.5 Fazit .....	18
3 Reflexion & mögliche Ansatzpunkte für weitere Forschungsprojekte .....	20
Literaturverzeichnis .....	21

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Codes der Kategorie Relevanz von Wissensaustausch .....	15
Abbildung 2 Codes der Kategorie Gelingensbedingungen für Wissensaustausch .....	15
Abbildung 3 Codes der Kategorie Herausforderungen .....	16
Abbildung 4 Codes der Kategorie Umgang mit neuem Wissen.....	16
Abbildung 5 Codes der Kategorie Ziele .....	16
Abbildung 6 Codes der Kategorie Formen/Formate der Wissensaneignung & des Wissensaustauschs.....	17
Abbildung 7 Codes der Kategorie Wissensbereiche .....	18
Abbildung 8 Codes der Kategorie digital/analog .....	18

# Einleitung

Im Kontext von Informations- und Wissensgesellschaft stellt sich schon seit vielen Jahren die Frage in und Anforderung an Unternehmen, mit der Ressource Wissen adäquat, d.h. gewinnbringend umzugehen. In der Wissensgesellschaft werden die „klassischen Produktivfaktoren (...) Land, Kapital und Arbeit“ (Willke 2004, S. 19) um den nunmehr primär relevanten Faktor Wissen ergänzt. Durch die derzeit sich vollziehende digitale Transformation unserer Gesellschaft erfährt die Frage nach der Beschaffenheit sowie der betriebsinternen Organisation von Wissen eine ansteigende Dringlichkeit.

So muss „die Lerngeschwindigkeit [von Unternehmen] (...) die Veränderungsgeschwindigkeit übersteigen; Wissensmanagement wird somit zu einer Schlüsselfunktion für die Überlebensfähigkeit“ (Binner 2002, S. 183).

Der vorliegende Bericht des Lehrforschungsprojektes schaut sich den Umgang mit Wissen des mittelständischen Ingenieurunternehmens für vorbeugenden Brandschutz, hhpberlin, an. Dabei beschränkt er sich sowohl im Theorie- als auch im empirischen Teil zunächst auf die Aspekte, was Wissen ist und welche unterschiedlichen Wissensarten es gibt. Einer theoretischen Erläuterung und Vorstellung von unterschiedlichen Informations- bzw. Wissensmanagementsystemen kann im Rahmen dieser Arbeit nicht entsprochen werden. So ist die Fallstudie eine explorative, deskriptive Studie. Ziel ist es, einen ersten Eindruck vom Wissensaustausch bei hhpberlin zu erlangen. Die Forschungsfrage „Wie wird bei ‚hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH‘ mit Wissen umgegangen?“ wird dafür in die folgenden drei Unterfragen aufgegliedert:

1. Was wird unter Wissen und Wissensaustausch bei hhpberlin verstanden?
2. Wie gehen die Mitarbeitenden mit Wissen um?
3. Wie ist der Wissensaustausch bei hhpberlin organisiert?

Der Bericht gliedert sich in einen Theorie- und einen Empirieteil. Zunächst wird auf den theoretischen Hintergrund eingegangen und zentrale Begrifflichkeiten werden erklärt (Kapitel 1): Die Begriffe Daten, Informationen und Wissen werden voneinander abgegrenzt, implizites sowie explizites Wissen werden skizziert, Wissensmanagement wird definiert und die aktuellen Herausforderungen von Wissensmanagement im digitalen Zeitalter werden beschrieben. In Kapitel 2 folgt eine Darstellung der Empirie, beginnend mit einer kurzen Fallbeschreibung, der Darlegung des Forschungsdesigns, einigen erklärenden Sätzen zur möglichen Befangenheit der Forscherin, der Datenauswertung und schließt mit einem Fazit. Zum Abschluss werden mögliche Ansatzpunkte für weitere Forschungsprojekte angerissen.

# 1. Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird der theoretische Hintergrund zum Wissensmanagement beleuchtet. Zunächst erfolgt eine Klärung der Begriffe Daten, Informationen und Wissen. Sodann schließt sich eine Erläuterung von implizitem und explizitem Wissen sowie eine Definition von Wissensmanagement an. Abschließend erfolgt eine kurze Skizzierung von Herausforderungen von Wissensmanagement im digitalen Zeitalter.

## 1.1 Daten, Informationen, Wissen – eine Begriffsklärung

Der Begriff Wissen wird vielseitig und in unterschiedlichsten fachlichen Zusammenhängen verwendet. So bedarf es an dieser Stelle einer kontext- und fachspezifischen Definition. Moderne, datenverarbeitende Informationstechnologien stellen die Realität von Unternehmen im 21. Jahrhundert dar, deren Ware Wissen ist. So ist eine Begriffsherleitung und –erläuterung aus informationstechnischer Perspektive sinnvoll.

Das Konstrukt Wissen ist voraussetzungsreich. Im ökonomischen Verständnis ist es ein Produkt aus Daten und Informationen. Wissen an sich sowie das Wissensmanagement einer Organisation richtet sich stets daran aus, wie nützlich es für die Zielerreichung der Organisation ist. Somit wird Wissen sowie sein Management zu einer Bedingung für das Handeln der Organisation (vgl. Roumois 2007, S. 33).

Die drei Konstrukte Daten, Informationen und Wissen stehen in einem hierarchischen Verhältnis zueinander, bauen aufeinander auf und gewinnen ihrer Reihenfolge nach an Komplexität.

„Daten sind beobachtete Unterschiede“ (Willke 2004, S.28, Herv. i. O.). Daten sind entweder in Form von Zahlen, Sprache/Text oder Bildern vorhanden (ebd., S.29). Das heißt auch, dass Daten materiell wahrnehmbar sind (Roumois 2007, S. 33). Daten existieren nur, wenn sie mittels eines Instruments beobachtet (oder konstruiert) und erfasst wurden.

Werden Daten in einen Kontext gesetzt – entweder durch ein System oder ein Subjekt – werden sie zu Informationen (Willke 2004; Roumois 2007). Einem Datum wird demnach system- oder subjektabhängig eine Relevanz zugeschrieben und aus einem bloßen Unterschied wird ein bedeutsamer Unterschied. Das bedeutet, dass Informationen immer relativ sind. Ein Austausch von Informationen zwischen Personen oder sozialen Systemen ist demnach nur dann sinnvoll, wenn eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Relevanzkriterien erarbeitet wurden bzw. vorliegen (vgl. Willke 2004, S. 32). Ist dies nicht der Fall, so wird die Information des Senders für den Empfänger wieder zu einem Datum.

„Wissen ist, als Ergebnis von Lernen, im Gegensatz zur Information immer an Menschen gebunden“ (Ittner & Knieriemen 2013, o.A.). Laut Willke (2004) ist Wissen an die Einbindung von Informationen in einen zweiten Kontext gebunden, der „aus bedeutsamen

Erfahrungsmustern“ besteht (vgl. ebd., S. 33). Anders gesagt: „*Wissen ist also immateriell, intangibel (nicht greifbar), subjektiv und existiert nur im Kopf des Menschen*“ (Roumois 2007, S. 35, Herv. i.O.). Wissen enthält zwei Ausprägungen. Zum einen ist Wissen Denken, zum anderen ist Wissen Handeln. Für das Feld des Wissensmanagement ist diese Differenzierung in operatives Wissen und kognitives Wissen nicht trivial. Denn i.d.R. legt sich Wissensmanagement einen handlungsorientierten Wissensbegriff zugrunde, der den kognitiven Aspekt impliziert (ebd. 2007, S.36). Es ist davon auszugehen, dass in Organisationen die zwei Dimensionen von Wissen miteinander verschwimmen. Bei der Untersuchung von Wissensmanagementsystemen ist eine differenzierte Betrachtung dieser zwei Aspekte sicherlich aufschlussreich.

Die differenzierte Betrachtung von Daten, Informationen und Wissen weist auf die Komplexität vom pauschal benutzten Begriff des Wissensmanagements hin. So ergibt sich für die Analyse von Wissensmanagementsystemen stets auch die Frage, inwiefern es sich um ein Datenmanagement-, Informationsmanagement- oder Wissensmanagementsystem handelt.

## **1.2 Implizites vs. explizites Wissen**

Die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen ist für Wissensmanagement von zentraler Bedeutung. Nur das Bewusstsein für die Existenz von nicht niedergeschriebenem oder noch nicht artikuliertem bzw. artikulierbarem Wissen macht es möglich, dieses zu identifizieren und zu explizieren. Die Unterscheidung stellt die Mitarbeitenden als Subjekte und Wissenstragende in den Mittelpunkt aller strukturbildenden Handlungen (Roumois 2007, S.39).

Implizites Wissen ist all dasjenige Wissen, das „eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Tätigkeiten und ihres Lernens im Kopf hat“ (ebd., S. 40). Es schließt alles Wissen ein, das jemand bewusst und all das Wissen, das er vollkommen unbewusst in sich trägt. Implizites Wissen besteht aus kognitiven, operativen sowie kognitiv unzugänglichen Elementen (vgl. ebd., S. 40f).

Explizites Wissen ist all dasjenige Wissen, das in dem Maße bewusst ist, dass die betreffende Person darüber sprechen oder schreiben kann (vgl. ebd.). Es ist „ausgesprochenes, formuliertes, dokumentiertes und in diesem Sinne expliziertes Wissen“ (Willke 2004, S. 35).

Nur explizites Wissen hat für ein Unternehmen einen Mehrwert. Das bedeutet, dass der Umwandlungsprozess von implizitem zu explizitem Wissen von besonderer Relevanz für Unternehmen ist. Diesen gilt es also zu gestalten (Nonaka & Takeuchi 1997, S. 22).

### 1.3 Definition: Wissensmanagement

Die unter 1.1 vorgenommene Differenzierung von Daten, Informationen und Wissen bringt die Bandbreite von Wissensmanagement zum Vorschein: „von der Archivierung bzw. Bereitstellung von Daten über die informative Verkopplung von Daten in normativen oder tatsachenbezogenen Aussagesystemen bis zu strategischen und legitimatorischen Verwendungen in Entscheidungen“ (Kuper 2009, S. 558).

Als Wissensmanagement werden all diejenigen Praktiken gezählt, die zu einer „systematischen Identifizierung von Wissensressourcen, deren Austausch und Verknüpfung zur Generierung neuen Wissens, die Veränderung von Handlungsroutinen entsprechend neu gewonnener Einsichten und Erkenntnisse und die Messung und Überwachung solcher Prozesse“ (Pawlowsky 1998, S. 15) beitragen. Das Ziel ist dabei eine „Verbesserung der Lernfähigkeit von Organisationen“ (ebd., S. 16). Wissensmanagement ist demnach – wird es seinem Anspruch gerecht – weitaus mehr als Datenaufbereitung und Informationsaustausch (vgl. Willke 2004, S. 28).

Es ist davon auszugehen, dass „im Normalfall formale und inhaltliche Kompetenz auseinander fallen“ (Willke 2004, S. 18). D.h., dass das formal einer Rolle zugeschriebene Wissen, z.B. einem Vorgesetzten oder einer Führungskraft, nicht identisch mit der tatsächlichen Kompetenz der Person ist, die diese Rolle ausfüllt. Das bedeutet gleichzeitig, dass „das relevante Wissen dezentral verteilt“ (Willke 2004, S. 18) ist. Diese „*distributed intelligence*“ (Willke 2004, S. 18, Herv. i. O.) gilt es im Wissensmanagement so zu organisieren, dass es die Zielerreichung der jeweiligen Organisation unterstützt.

### 1.4 Umgang mit Wissen im digitalen Zeitalter

Unter der Annahme der Differenzierung von implizitem und explizitem Wissen und dem Wissen um den Faktor Zeit im Wandlungsprozess von implizitem zu explizitem Wissen, gilt es, einen effizienten Umgang mit dem im digitalen Zeitalter kostbaren Gut der Zeit zu finden. In Unternehmen ist Zeit heute i.d.R. knapp. Es stellt sich also die Frage, wie Wissen so strukturiert und aufbereitet werden kann, dass der Faktor Zeit für die Wissensaneignung, Wissensteilung/-austausch minimiert werden kann. In Zeiten von orts- und zeitunabhängigem Arbeiten, einer zunehmenden digitalen Arbeitsweise ist ein formales und explizites Wissensmanagementsystem unabdingbar (vgl. Willke 2004, S. 39).

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung steigt auch das Arbeitstempo in wissensbasierten Organisationen, „*weil der Veränderungsdruck durch die kontinuierliche Generierung und Revision von Wissen ansteigt*“ (Willke 2004, S. 112, Herv. i. O.).



## **2 Der Fall „hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH“**

Im nun folgenden empirischen Teil des Berichts schaut sich die Forscherin den Umgang mit Wissen und den internen Wissensaustausch in der Firma „hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH“ an.

Dafür erfolgt zunächst eine kurze Beschreibung des Falles, sodann wird das Forschungsdesign skizziert und auf die mögliche Befangenheit der Forscherin eingegangen. Abschließend erfolgt die Datenauswertung sowie das Fazit, in dem eine erste Beantwortung der Forschungsfrage vorgenommen wird.

### **2.1 Fallbeschreibung**

hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH ist ein mittelständisches Brandschutzunternehmen. Unter dem Claim „hhpberlin Next Generation Fire Engineering“ entwirft die hhpberlin seit dem Jahr 2000 ganzheitliche und innovative Brandschutzkonzepte für Bauprojekte jeglicher Größenordnung. Von anfänglich 15 Mitarbeitenden und einem Standort wuchs das Unternehmen auf mittlerweile 160 Mitarbeitenden an insgesamt sechs Standorten deutschlandweit an. Wissen zu teilen und Wissen zu vermehren ist eins der Ziele von hhpberlin – intern sowie extern. Den internen sowie externen Wissensaustausch institutionell zu organisieren liegt seit 2015 in den Händen der hhpberlinUniversity, da die Fragen der Organisation von Wissen, der Wissensteilung und dem Wissensaustausch aufgrund des Wachstums des Unternehmens immer drängender wurden.

### **2.2 Forschungsdesign**

Die Fallstudie ist eine explorative, deskriptive Studie. Ziel ist es, einen ersten wissenschaftlich fundierten Eindruck von Wissensmanagement und Wissensaustausch bei ‚hhpberlin‘ zu erlangen. Die Forschungsfrage „Wie wird bei ‚hhpberlin – Ingenieure für Brandschutz GmbH‘ mit Wissen umgegangen?“ wird dabei in drei Fragen untergliedert:

1. Was wird bei hhpberlin unter Wissen verstanden?
2. Wie gehen die Mitarbeitenden mit Wissen um?
3. Wie ist der Wissensaustausch bei hhpberlin organisiert?

Dafür wurden drei leitfadengestützte explorative Interviews mit Mitarbeitenden geführt (Leitfaden siehe Anhang 1). Sie werden im Folgenden analysiert und ausgewertet. Ein Interview, angelehnt an die Idee eines Experteninterviews, mit einer Mitarbeitenden der Weiterbildungsabteilung sollte das Wissensmanagement, den Wissensaustausch und den Umgang mit Wissen im Unternehmen aus institutioneller Sicht beschreiben. Es hätte eine zweite Analyse- und Auswertungsebene eröffnet und einen ersten Abgleich zwischen der von

den Mitarbeitenden wahrgenommenen Realität des Wissensaustausches bei hhpberlin und den institutionell intendierten Zielen ermöglicht. Im Laufe des Projektes hat sich die Forscherin jedoch gegen einen weiteren Einbezug des Interviews im Rahmen der Auswertung sowie dieses Berichts entschieden. Die Datenlage mit den drei Interviews mit Mitarbeitenden erschien ihr zu gering, als dass ein Abgleich mit dem „Experteninterview“ gerechtfertigt gewesen wäre bzw. zum jetzigen Zeitpunkt der Forschung einen signifikanten Mehrwert gebracht hätte.

Die Interviews wurden im Oktober 2017 in den Räumlichkeiten von hhpberlin durchgeführt. Ein Interview wurde persönlich im Hauptsitz von hhpberlin in Berlin durchgeführt, die zwei weiteren Interviews wurden telefonisch mit Kollegen aus anderen Standorten durchgeführt.

Die Kriterien für die Auswahl der Stichprobe waren: Arbeit im Kerngeschäft der hhpberlin (vorbeugender Brandschutz) und Länge der Betriebszugehörigkeit.

### **2.3 Zur möglichen Befangenheit der Forscherin**

Die Forscherin Viola Rebekka Kammertöns befindet sich seit März 2017 mit der hhpberlin in einem vertraglich geregelten Arbeits- und somit Abhängigkeitsverhältnis. Dabei ist es ihre Aufgabe, an organisationalen Fragestellungen und der organisationalen Weiterentwicklung des Unternehmens mitzuarbeiten. Daraus könnten sich ein Interessenkonflikt und eine Situation der Befangenheit ergeben, da das Unternehmen selbst Inhalt des vorliegenden Forschungsprojektes ist. Die Forscherin ist sich dieser Lage bewusst. Die bisherige, aktuelle und zukünftige Rolle und Funktion, die sie bei hhpberlin einnehmen soll, kommt ihr in der Rolle als Forscherin jedoch zugute.

Zudem hatte die Beziehung der Forscherin zum Unternehmen und den potentiellen InterviewpartnerInnen Einfluss auf die Interviewsituation. Zu Beginn der Interviews bat sie ihre InterviewpartnerInnen, Dinge so zu erläutern, dass sie für Personen, die dem Betrieb neu oder fremd gegenüberstehen verständlich sind und sie sich bitte vorstellen sollten, dass die Interviewerin keine unternehmensinternen Kenntnisse hat. Damit wurde versucht, möglichen Befangenheitskriterien entgegenzuwirken.

### **2.4 Datenauswertung**

Die erhobenen Interviewtexte wurden zunächst transkribiert (Interviewtranskripte siehe Anhang 2-4). Dabei wurden den Inhalt nicht stützende oder verändernde stetig wiederholende Ausdrücke wie „äh“, „sozusagen“, „im Prinzip“ und „halt“ nicht mit transkribiert, sondern die Sätze zugunsten der Leseflüssigkeit bereinigt. Denn der Fokus der Datenanalyse bezieht sich

auf rein inhaltliche Äußerungen und nicht auf die Rekonstruktion von Gedankengängen oder –zusammenhängen.

Die Interviews wurden methodisch in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Dabei wurden zunächst die für die Fragestellung relevanten Abschnitte der Interviews identifiziert. Sodann wurden die Interviews induktiv kodiert und Kategorien gebildet. Dabei fanden stets Rückkopplungsschleifen statt und die Kategorien und Codes definierten sich im Prozess der gesamten Analyse. Für die Datenanalyse in der vorliegenden Studie wurde der Häufigkeit der Vergabe von Codes keine Bedeutung beigemessen, da es um ein Abbilden der Spannbreite und Vielschichtigkeit geht und nicht um die Quantität.

Eine kurze Zusammenfassung eines jeden der drei Interviews leitet das Verfahren ein. Eine charakteristische Aussage für das jeweilige Interview wird der Zusammenfassung als Motto vorangestellt.

Im Anschluss daran folgt eine Darstellung der alle drei Interviews umfassenden Analyse anhand der Kategorien und Codes.

## **IP1MA**

*Digitale Formate vereinfachen und beschleunigen vieles, aber ersetzen nicht das Analoge.*

Die interviewte Person, IP1MA, arbeitet seit [REDACTED] bei hhpberlin. [REDACTED]

IP1MA nennt zwei Wissensbereiche, die für ihre Arbeit wichtig sind: zum einen das fachliche Brandschutzwissen, was in den Bauordnungen der einzelnen Bundesländer definiert ist. Zum anderen benötigt sie für die Ausführung ihrer Arbeit dasjenige Wissen, „um die Technik oder unsere Programme, was wir benutzen, sozusagen das Wissen, um das zu bedienen.“

Kern des hhpberlin-internen Wissensaustauschs sei der persönliche, situative und mündliche Austausch im Büroalltag der [REDACTED] Niederlassung durch „offene Türen“. Mit Kollegen der anderen Niederlassungen sei dies telefonisch möglich. Ein organisierter Wissensaustausch werde in Form von standortübergreifenden digital unterstützten Telefonkonferenzen ermöglicht. Damit wird intendiert, dass Personen, die Fortbildungen besucht haben ihr dort erworbenes Wissen dem gesamten Kollegenkreis zur Verfügung stellen und an diesen weitertragen.

Weitere, im Laufe des Interviews genannten Formen und Formate des Wissensaustauschs und der Wissensteilung sind:

- die aufgezeichneten und digital zur Verfügung gestellten Telefonkonferenzen

- Yammer (Informations- und Kommunikationsplattform; so wie Facebook nur für Unternehmen)
- Hilfen-Ordner (ein auf dem Server angelegter Ordner mit fachlich relevanten Verordnungen, Merkblättern etc.)
- Bibliothek in Berlin (früher)
- Discuss&Discover (eine einmal pro Jahr stattfindende interne standortübergreifende Weiterbildungsveranstaltung)
- Weihnachtsfeier
- Teamsitzungen.

Eine weitere Quelle von Wissen sei das Internet.

Als zentrales Kriterium dafür, dass ein Wissensaustauschformat einen persönlichen Mehrwert erzeugt, benennt IP1MA die Möglichkeiten, Fragen stellen zu können, in einen zwischenmenschlichen Austausch zu gelangen und eine Diskussion führen zu können.

Bedingung für das Teilen von selbst neu Gelerntem ist für IP1MA, dass „jemand nachfragt (...) und dann trägt sich das im Prinzip über Mundpropaganda halt weiter.“

Gelingsbedingungen für einen Wissensaustausch seien Zeit, „sich wirklich mit einem Thema zu beschäftigen“ und eine Diskussion, in der ein persönlicher Austausch von unterschiedlichen Meinungen möglich sei und angeregt werde. Gerade als Ingenieur hinterfrage man Dinge im Arbeitsalltag und da kämen dann schnell "10 Kollegen, 11 Meinungen" zusammen. Gerade das sei eine Bereicherung. „Am besten ist es natürlich immer, wenn man mit allen Leuten in einem Raum sitzt und diskutiert.“ Die Hauptsache sei aber, und das ist auch in digital unterstützten Telefonkonferenzen möglich, Fragen stellen zu können. Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Wissensaustausch sei die Frage nach unmittelbarer Verfügbarkeit von hohem Erfahrungswissen (z.B. am Standort). Darüber hinaus differenziert IP1MA auch in Bezug auf positive bzw. gut laufende Aspekte des Wissensaustauschs bei hhpberlin zwischen den Standorten und dem Verhältnis von Mitarbeitenden mit langjähriger Arbeitserfahrung und Berufseinsteigenden.

Für die Arbeit im Fachbereich des vorbeugenden Brandschutzes sei der Wissensaustausch „sehr sehr wichtig“ aufgrund der hohen Bandbreite „und du kannst dich nicht überall reinlesen. (...) Und dieser Austausch verkürzt das Ganze und schafft es, dir überhaupt neues Wissen zu vermitteln.“

„Digitale Formate vereinfachen vieles, aber ersetzen nicht das Analoge.“ Die Technik vereinfache bzw. beschleunige inzwischen vieles. Das bringe jedoch auch das neue Problem mit sich, „aus dem ganzen Wust von Informationen das rauszufiltern, was für dich wirklich wichtig ist. Also du verplemperst natürlich heutzutage auch viel Zeit damit, rauszufinden, was ist überhaupt wichtig.“

IP1MA beschreibt die Terminabsprachen zu analogen Zeiten mit den digitalen Möglichkeiten heutzutage. Kalender unternehmensintern einsehen zu können und problemlos Terminanfragen per E-Mail verschicken zu können gelten ihr auch als internes Wissen.

IP1MA identifiziert Herausforderungen für die seit 2001 stark gewachsene hhpberlin (Wachstum der Mitarbeiterzahlen sowie Wachstum von einem auf sechs Standorte): „Wer weiß was?“, also die Frage nach der Identifizierung des vielen schlummernden Wissens der Kollegen, „wovon keiner was weiß“ sowie „Wie vermittele ich den selben Wissensstand in alle Bereiche?“

IP1MA wünscht sich mehr organisierte, analoge, standortübergreifende Diskussionsrunden.

## **IP2MA**

*Ich bin (...) mehr so der Flurmensch!*

Die interviewte Person, IP2MA, ist seit [REDACTED] im Unternehmen. [REDACTED]

Wissen, welches sie für die Durchführung ihrer Arbeit braucht, ist: Grundlagenwissen, verstanden als bauordnungsrechtliche Vorschriften, die im Internet frei verfügbar sind sowie Expertenwissen, „was ich manchmal so nicht frei verfügbar finden kann“. So benennt sie die KollegInnen, mit denen sie sich auf dem Flur austauscht, als ihre zentrale Wissensquelle. Darüber hinaus hebt sie den organisierten standortübergreifenden Austausch vor allem in Form von Telefonkonferenzen hervor. Auch der Informationsaustausch über Yammer wird für wichtig erachtet.

Sie schätzt die Qualität der Informationen auf Yammer als „sehr hoch“ ein, da es aufgrund der Tatsache, dass die Posts für alle sichtbar sind, eine Hemmschwelle gebe, dort triviale Fragen zu stellen. Ein positiver Effekt von Yammer sei, dass indirekt über Links zu Dokumenten weitergeleitet werde mit Informationen zu angrenzenden zu eigenen aktuellen Themen oder Fragen liegenden Bereichen. Ein Nachteil von digitalen Kommunikationsplattformen wie Yammer sei die Gefahr, seine Frage oder sein Anliegen nicht unmittelbar geklärt zu bekommen („dass man ein paar Stunden keine Antwort kriegt“).

Als weitere Formate des Wissensaustauschs – mit unterschiedlicher qualitativer Wertung – werden im Laufe des Interviews genannt:

- Austausch mit anderen Unternehmen
- Teamsitzungen
- digitale Bibliotheken (auf dem Server hinterlegtes Wissen wie Vorträge, Literatur etc.)
- alte Konzepte.

Durch die primäre Bearbeitung von schwierigen und komplexeren Bauvorhaben, hat sich IP2MA ein Spezial- und Expertenwissen angeeignet, das sie für KollegInnen zu einer

relevanten Austausch- und Nachfragepartnerin macht. Sie teilt ihr Wissen gerne und bewertet einen Wissensaustausch dann als gelungen, wenn alle Beteiligten mit einer Erkenntnis oder aber dem Gefühl, weitergeholfen zu haben, aus der Situation hinausgehen, wenn es also eine „Win-win-Situation“ war. Damit sie selber einen Wissenszuwachs erfährt, ist sie demnach aber auch auf sehr erfahrene und fachlich weitsichtige KollegInnen angewiesen.

IP2MA findet den persönlichen, analogen Austausch nachhaltiger, weil sie weiß, dass sie nur diesen einen Moment mit dem Kollegen zu diesem Thema hat und nicht im Nachgang noch einmal auf die zentral digital hinterlegte Aufzeichnung oder Präsentation o.ä. zurückgreifen kann. „Da wird einem das Notieren völlig abgenommen beim Digitalen.“ Aufgrund von Zeitmangel bzw. hoher Projektdichte sowie individueller Präferenzen guckt sie in den seltensten Fällen zu einem späteren Zeitpunkt in digital aufgezeichnete Veranstaltungen hinein.

Auf die Frage hin, was gut läuft in Bezug auf Wissensmanagement und Wissensaustausch bei hhpberlin antwortet sie, dass man „wenn man ein bisschen kramt, ein bisschen guckt, wo es zu finden ist“ eigentlich alles wiederfinden kann. Der digitale, unternehmensinterne Fundus an Informationen sei sehr hoch.

IP2MA wünscht sich ein weiteres Pflegen der digitalen Bibliothek, d.h. Verwalten von relevanter Literatur, Links, Verordnungen etc. Als neues analoges Austauschformat schlägt sie 14tägig für 10-15 Teilnehmende für die Dauer von 30 Min. die analoge Vorstellung von einem komplizierteren, herausfordernden Projekt mit interessierten und fachlich betroffenen KollegInnen vor.

### **IP3MA**

*Ich denke und hoffe auch, dass das Digitale das Analoge niemals ersetzen wird, sondern dass es immer eine gesunde Mischung aus beidem letzten Endes ist.*

Die interviewte Person, IP3MA, ist seit [REDACTED] bei hhpberlin [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Dafür benötigt sie zum einen das Wissen der „einschlägigen Rechtsgrundlagen“ des jeweiligen Bundeslandes des Bauvorhabens sowie technisches Fachwissen und zum anderen ein „gewisses Know-how, was das Bauen selbst angeht“.

Als zentrales Medium des Wissensaustauschs und Wissensmanagements sieht IP3MA den Austausch, das Gespräch mit Kollegen, vorzugsweise persönlich analog, weil hier auch nonverbale Kommunikationsaspekte eine Rolle spielen, jedoch erlaubt die technische Ausstattung (Skype-Telefonie mit Bildschirmfreigabe) auch einen sehr komfortablen

standortübergreifenden Austausch. Gerade als BerufseinsteigerIn profitiert sie vom reichen Erfahrungswissen ihrer KollegInnen, „weil das ist teilweise auch ein Wissen, das ich in einer Literatur oder auch auf einer Homepage so schnell und einfach zugänglich nicht finden würde, wenn ich es überhaupt finde“. Darüber hinaus schätzt IP3MA den „Server mit allen Dokumenten, die für die tägliche Arbeit von Nöten sind, angefangen von DIN-Normen, Bauvorschriften etc., Merkblätter“ sowie digital verfügbarer Literatur, Fachzeitschriften, Magazinen etc. Um „up-to-date zu bleiben, was interne Neuigkeiten angeht, sowohl fachlich als auch ich sag mal, strukturell“ ist Yammer eine gute Plattform, über die man auch leicht indirekt auf potentiell interessantes Wissen gestoßen wird.

Im Verlauf des Interviews benennt IP3MA folgende weitere Formate bzw. Formen des Wissensaustauschs:

- E-Mail („um Sachverhalte, Anlagen etc. zusammenzufassen und zukommen zu lassen“)
- matchboxLive (ein einmal jährlich stattfindendes Eventformat, in dem physikalische Gesetzmäßigkeiten in interaktiven Experimenten den Besuchenden nahe gebracht werden)
- Ausbildung zum Fachplaner für vorbeugenden Brandschutz
- Laufzettel für Trainees
- Gelnhäuser Firetage (einmal im Jahr haben alle Feuerwehrkameraden, die bei hhpberlin arbeiten die Möglichkeit gemeinsam zu trainieren und unterschiedliche Einsatzstrategien zu erproben und zu diskutieren)
- Discuss&Discover
- Telefonkonferenzen.

Die Telefonkonferenzen seien gerade für Berufseinsteiger von großem Mehrwert, da man durch diese „den Blick nach links und rechts“ erweitere.

Auch die matchboxLive, die zwar für externe Kunden angeboten wird, für deren Durchführung allerdings eine Menge von hhpberlin-Mitarbeitenden benötigt wird, ist für IP3MA ein relevantes Wissensaustauschformat mit „Mehrwert für die internen Leute“.

Für IP3MA ist der Wissensaustausch zentral für die Qualitätssicherung der Arbeit an sich und gleichzeitig, damit das Unternehmen überhaupt eine so breite fachliche und geographische Bandbreite an Leistungen anbieten kann.

Damit Wissensaustausch gelingt bedürfe es der Offenheit der KollegInnen, sich in die Thematik hineinzudenken, um dann in ein konstruktives Gespräch zu kommen, um nicht die Antwort, „die man gerne hören möchte“, zu erhalten.

Als BerufseinsteigerIn und mit einer Offenheit für die digitale Transformation, schätzt sie die IT-Ausstattung des Unternehmens.

Die Kategorien und Codes der drei Interviews werden im Folgenden kurz skizziert:

### Relevanz von Wissensaustausch

Aus dem Datenmaterial lassen sich Aspekte der Relevanz von Wissensaustausch herausarbeiten: Neben Neuerungen am Markt, Gesetzesänderungen und der Tatsache, dass der Brandschutz ein weites Fachgebiet ist, wurde auch der Aspekt genannt, dass Wissensteilung schlichtweg schneller ist als das Selbststudium.

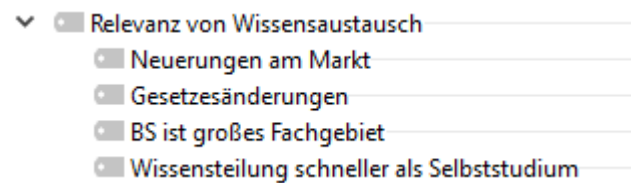
- 
- Relevanz von Wissensaustausch
    - Neuerungen am Markt
    - Gesetzesänderungen
    - BS ist großes Fachgebiet
    - Wissensteilung schneller als Selbststudium

Abbildung 1 Codes der Kategorie Relevanz von Wissensaustausch

### Gelingensbedingungen für Wissensaustausch

In der Kategorie Gelingensbedingungen für den Wissensaustausch subsumieren sich all diejenigen Codes, die den Mehrwert und das Gelingen von Situationen der Wissensteilung beschreiben.

Neben Rahmenbedingungen wie überhaupt die Zeit zu haben bzw. sich zu nehmen und der Offenheit für einen Austausch spielen die räumliche Nähe und die Gruppengröße eine Rolle. So

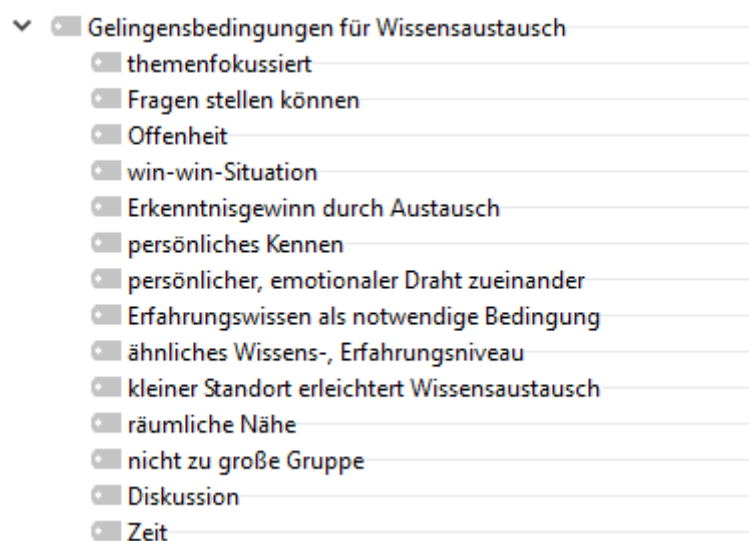
- 
- Gelingensbedingungen für Wissensaustausch
    - themenfokussiert
    - Fragen stellen können
    - Offenheit
    - win-win-Situation
    - Erkenntnisgewinn durch Austausch
    - persönliches Kennen
    - persönlicher, emotionaler Draht zueinander
    - Erfahrungswissen als notwendige Bedingung
    - ähnliches Wissens-, Erfahrungsniveau
    - kleiner Standort erleichtert Wissensaustausch
    - räumliche Nähe
    - nicht zu große Gruppe
    - Diskussion
    - Zeit

Abbildung 2 Codes der Kategorie Gelingensbedingungen für Wissensaustausch

erleichtert ein kleiner Standort mit wenigen Mitarbeitenden den Wissensaustausch untereinander. Die Möglichkeit, Fragen stellen zu können und in eine themenfokussierte Diskussion, in der ein Erkenntnisgewinn möglich ist einsteigen zu können und in der für alle Beteiligten eine Win-win-Situation entsteht, sind ebenso zentral:

„Na wenn beide mit einer Erkenntnis davon weggehen, so "ah alles klar". Also wenn ich jetzt, entweder frage ich und ich habe das Gefühl: "Cool, meine Frage wurde beantwortet" bzw. ich weiß, wo ich nachgucken kann oder wenn ich der Gefragte bin und ich das Gefühl habe, der andere hat jetzt echt mehr dazugewonnen sozusagen“ (IP2MA, Z. 234ff).

Weitere Bedingungen für einen gelungenen Wissensaustausch sind ein ähnliches Wissens- bzw. Erfahrungsniveau und überhaupt das Vorhandensein von Erfahrungswissen. Darüber hinaus kann das persönliche Kennen voneinander ggf. sogar eine notwendige Bedingung sein, um überhaupt miteinander in Kontakt zu treten. Einen persönlichen Draht zueinander zu haben kann zudem förderlich sein.



## Herausforderungen

Die im Datenmaterial identifizierten Herausforderungen in Bezug auf den innerbetrieblichen Wissensaustausch lassen sie wie folgt einordnen: Durch die Flut an Daten und Informationen, denen der

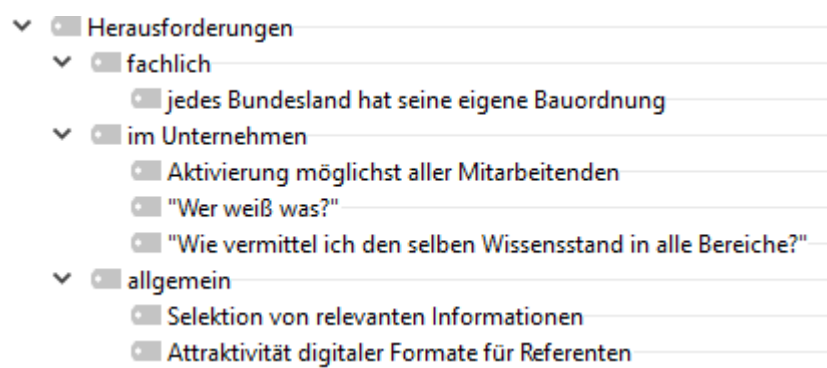


Abbildung 3 Codes der Kategorie Herausforderungen

Mensch im digitalen Zeitalter ununterbrochen ausgesetzt ist, bedarf es einer Selektion von für einen selbst relevanten Informationen. Auf fachlicher Ebene gibt es im vorbeugenden Brandschutz die Herausforderung, dass jedes Bundesland seine eigene Bauordnung hat. In Bezug auf das Unternehmen stellt sich die Frage, wie möglichst alle Mitarbeitenden für eine rege Wissensteilung aktiviert werden können. Zudem wird es bei steigenden Mitarbeiterzahlen zunehmend schwierig zum einen zu wissen, wer was weiß, zum anderen den gleichen Wissensstand in alle Bereiche bzw. Standorte zu vermitteln.

## Umgang mit neuem Wissen

Neu erworbenes Wissen teilen die drei Interviewten zumeist, wenn sie danach gefragt werden: „Ja, ich sag mal, das liegt im Grunde hauptsächlich daran, ob jemand nachfragt“ (IP1MA, Z. 164f). Darüber hinaus teilen sie situativ ihr (neu erworbenes Wissen), wenn es sich im Gespräch ergibt.

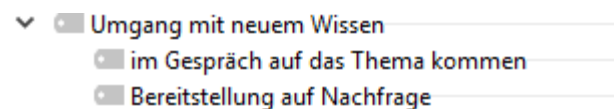


Abbildung 4 Codes der Kategorie Umgang mit neuem Wissen

## Ziele

Im Datenmaterial ließen sich zwei Ziele von Wissensaustausch identifizieren: Einerseits trägt der

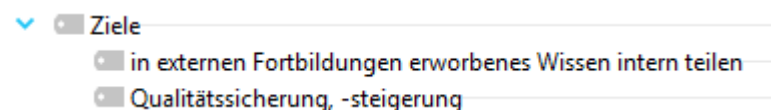


Abbildung 5 Codes der Kategorie Ziele

Austausch und die Teilung von Wissen zur Qualitätssicherung sowie zur Steigerung von Qualität bei. Andererseits ermöglicht der institutionell organisierte Wissensaustausch das Teilen und Weitertragen in den Kollegenkreis von extern auf Fortbildungen oder Seminaren erworbenem Wissen: „Das ist im Prinzip dann auch diese Weitergabe von Wissen, das nicht nur einer davon profitiert, der bei irgendeiner Fortbildung war, sondern dass das sozusagen

den Kollegenkreis weiterträgt“ (IP1MA, Z. 82ff). So bleibt der Mehrwert einer Fortbildung nicht nur auf diejenigen Mitarbeitenden beschränkt, die die Fortbildung besucht haben.

## Formen und Formate der Wissensaneignung und des Wissensaustauschs

Die Formen und Formate der Wissensaneignung und des Wissensaustauschs lassen sich in zwei Unterkategorien aufteilen: Zum einen gibt es die institutionell organisierten Formate und zum anderen die situativen, nicht formalisierten Formen des Wissensaustauschs. Zur Subkategorie „institutionell organisiert“ zählen strukturierte Lern- und Austauschformate wie die einmal jährlich stattfindende interne Weiterbildungs-

- ▼  Formen/Formate der Wissensaneignung & des Wissensaustauschs
  - ▼  institutionell organisiert
    - Hilfen-Ordner
    - Discuss&Discover
    - Vortragspräsentationen
    - Bibliothek
    - Telefonkonferenzen
    - Anhören aufgezeichneter Telefonkonferenzen
    - >  Yammer
    - Teamsitzungen
    - Spezialwissensvermittlung durch Externe
    - Austausch mit anderen Unternehmen
    - Diskussionsrunden
    - Server
    - mailbox
    - Fachplaner-Ausbildung
    - Laufzettel für Trainees
    - Soft-Skill-Tag
    - Gelnhäuser Firetage
  - ▼  situativ
    - ▼  Selbststudium
      - (Internet)recherchen
      - mit Kollegen persönlich unterhalten
      - mit Kollegen telefonieren
      - alte Konzepte als Wissenspool
      - Email

Abbildung 6 Codes der Kategorie Formen/Formate der Wissensaneignung & des Wissensaustauschs

veranstaltung Discuss & Discover, die wöchentlich

bis 14tägig organisierten und standortübergreifend angebotenen Telefonkonferenzen, Veranstaltungen, an denen externe Experten ihr Wissen weitergeben, organisierte Diskussionsrunden, organisierter themenbezogener Austausch mit anderen Unternehmen, die einmal jährlich stattfindende mailboxLive, die Fachplaner-Ausbildung, der Laufzettel für Trainees, der Soft-Skill-Tag sowie die Gelnhäuser Firetage. Darüber hinaus bietet der Server, der Hilfen-Ordner sowie eine analoge sowie digitale Bibliothek die Möglichkeit auf Informationen, gehaltene Vortragspräsentationen sowie die aufgezeichneten Telefonkonferenzen stets zurückzugreifen.

Unter der Subkategorie „situativ“ subsumieren sich das Selbststudium in Form von (Internet)recherchen, das persönliche, analoge Gespräch mit KollegInnen, das Telefonat mit KollegInnen, die Recherche in alten Konzepten sowie die E-Mail.

Zur Kommunikations- und Informationsplattform Yammer ließe sich auf Basis der drei durchgeführten Interviews noch näher eingehen. Eine eingehendere Analyse dieses Austauschmediums im Rahmen dieses Forschungsberichts wird aufgrund der Fragestellung und Zielsetzung jedoch nicht vorgenommen.

### Wissensbereiche

Das Wissen, das die Mitarbeitenden für die Ausführung und Erfüllung ihrer Arbeit benötigen, lässt sich in Fachwissen und fachübergreifendes Wissen differenzieren. Zum Fachwissen zählen rechtliche Grundlagen, brandschutzspezifisches Wissen sowie generelles Wissen rund um das Bauen. Darüber hinaus bedürfe es ein Wissen „um die Technik oder unsere Programme, was wir benutzen, sozusagen das Wissen, um das zu bedienen“ (IP1MA, Z. 52f). Codiert wurde das mit „IT-Wissen“ und der Kategorie „fachübergreifend“ zugeordnet.

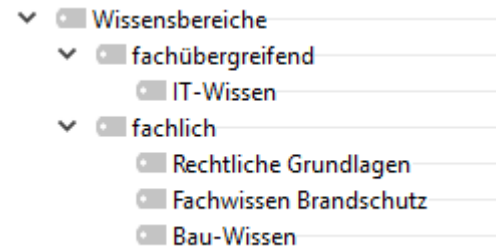


Abbildung 7 Codes der Kategorie Wissensbereiche

### Digital/analog

Digitale Formen bzw. Formate des Wissensaustauschs differenzieren die Interviewten in zwei Bereiche: zum einen gibt es das digital statische, abrufbare Wissen. Dieses wird noch einmal unterteilt in Daten und Informationen, die im Internet frei zugänglich sind und in Daten und Informationen, die betriebsintern aufgezeichnet wurden (z.B. Telefonkonferenzen oder aufgezeichnete Seminare/Veranstaltungen) und den Mitarbeitenden im Anschluss zur Verfügung gestellt werden.

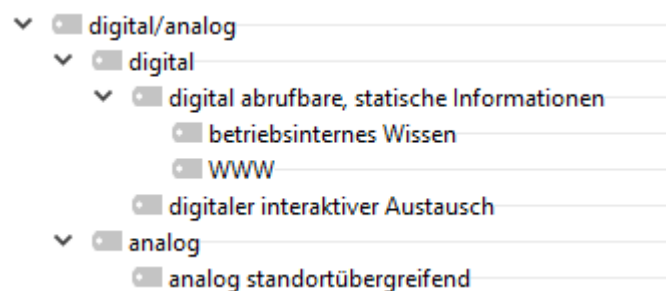


Abbildung 8 Codes der Kategorie digital/analog

Zum anderen gibt es den digitalen interaktiven Austausch, der aufgrund von digitaler Technologie überhaupt erst möglich ist: standortübergreifende Telefonkonferenzen mit Bildschirmfreigabe, sodass alle Teilnehmenden z.B. die Power-Point-Präsentation der Vortragenden Person sehen können.

Zum anderen gibt es den digitalen interaktiven Austausch, der aufgrund von digitaler Technologie überhaupt erst möglich ist: standortübergreifende Telefonkonferenzen mit Bildschirmfreigabe, sodass alle Teilnehmenden z.B. die Power-Point-Präsentation der Vortragenden Person sehen können.

## 2.5 Fazit

*Was wird unter Wissen und Wissensaustausch bei hhpberlin verstanden?*

Für die Durchführung ihrer Arbeit benennen die drei InterviewpartnerInnen vier zentrale Wissensbereiche: IT-Wissen als überfachliches Wissen und an fachlichem Wissen rechtliche Grundlagen, Brandschutzwissen sowie Bau-Wissen.

Für den Wissensaustausch bei hhpberlin sind für die drei Interviewten der situative, persönliche Austausch mit zumeist räumlich unmittelbar verfügbaren Kollegen sowie die Telefonkonferenzen von zentraler Bedeutung.

#### *Wie gehen die Mitarbeitenden mit Wissen um?*

Die Interviews geben Anlass zu vermuten, dass die InterviewpartnerInnen recht passiv mit neu erworbenem Wissen umgehen. Im Datenmaterial konnten lediglich zwei Codes identifiziert werden: neu erworbenes Wissen wird demnach an die KollegInnen weitergetragen, wenn diese nachfragen oder wenn es sich im Gespräch ergibt.

In Bezug auf den generellen Umgang mit Wissen lässt sich feststellen, dass dem informellen, situativen Austausch ein hoher Stellenwert bei hhpberlin zukommt.

#### *Wie ist der Wissensaustausch bei hhpberlin organisiert?*

Wie die Kategorie „Formen/Formate der Wissensaneignung & des Wissensaustauschs“ zeigt, findet der Wissensaustausch bei hhpberlin auf vielen verschiedenen Arten und Weisen statt (s. Kapitel 2.4). Den Mitarbeitenden werden eine Reihe von organisierten Austauschmöglichkeiten ermöglicht, die in ihrer Beschaffenheit sehr unterschiedlich sind. Einige Formate haben Eventcharakter wie z.B. die matchbox oder die Gelnhäuser Firetage. Andere Formate zielen ganz konkret auf die Weitergabe von Informationen und Wissen an die Kollegen, wie z.B. die Telefonkonferenzen, die Fachplaner Ausbildung oder die Spezialwissensvermittlung durch Externe. Daneben gibt es diejenigen Formate, die einen Raum zum Austausch und zur Diskussion ermöglichen, z.B. Diskussionsrunden zu speziellen Themen oder die Discuss&Discover. Neben diesen analogen bzw. austauschorientierten und interaktionsbezogenen Formaten bietet hhpberlin digitale Plattformen, auf denen fachlich relevante Informationen abgelegt sind, die jederzeit von den Mitarbeitenden abgerufen werden können, wie z.B. der Hilfen-Ordner, der Server, die Bibliothek oder Vortragspräsentationen.

Die institutionell organisierten und standortübergreifenden Telefonkonferenzen können als eine Praxis organisationalen Lernens interpretiert werden: „Das ist im Prinzip dann auch diese Weitergabe von Wissen, das nicht nur einer davon profitiert, der bei irgendeiner Fortbildung war, sondern dass das sozusagen den Kollegenkreis weiterträgt“ (IP1MA, Z. 82ff). Denn die Telefonkonferenzen haben zum Ziel, individuell Gelerntes (z.B. in einer externen Fortbildung) systematisch den anderen Mitarbeitenden weiterzuvermitteln und somit Wissen zu entpersonalisieren.

### 3 Reflexion & mögliche Ansatzpunkte für weitere Forschungsprojekte

Für eine ausführliche Analyse des Wissensmanagements und Wissensaustauschs bei hhpberlin können die drei explorativen Interviews lediglich ein Ausgangspunkt sein. Um ein möglichst breit gestreute Stichprobe und das Feld in breitem Maße zu erfassen wären InterviewpartnerInnen mit folgenden Kriterien sinnvoll:

- Mitarbeitende aus den Standorten [REDACTED]
- Mitarbeitende mit wenig Interesse vs. Interesse an Wissensaustausch.

Daran anschließend ließe sich auch das bereits erhobene Interview mit einer Mitarbeitenden, die für die Organisation und Koordination des internen Wissensaustauschs zuständig ist, mit in die Analyse einbeziehen.

Mögliche weiterführende Ansatzpunkte lassen sich aus der Analyse und Auswertung der Interviews ableiten: „Umgang mit neuem Wissen“, „Herausforderungen“, „digital/analog“, „Gelingensbedingungen für Wissensaustausch“.

Auch in Bezug auf die Formen und Formate der Wissensaneignung bzw. des Wissensaustauschs lassen sich bereits zum jetzigen Zeitpunkt mögliche Ansatzpunkte zu einer weiteren wissenschaftlich geleiteten Untersuchung identifizieren: Die von hhpberlin zentral genutzte Kommunikations- und Informationsaustauschplattform Yammer könnte u.a. in Bezug auf die Frage nach ihren Zielen, dem Verhältnis von Kosten und Mehrwert für die Mitarbeitenden hin untersucht werden.

Es ließe sich auch mit der Frage „Wie kann implizites Wissen explizit gemacht werden?“ weiterarbeiten. In den Interviews zeichnet sich ab, dass es viel schlummerndes Wissen, von dem die betroffenen Personen teilweise gar nicht selber wissen, dass sie dieses Wissen haben, unter den Mitarbeitenden von hhpberlin gibt. Hier könnte in einer Anschlussforschung angesetzt werden: inwiefern gibt es bereits Mechanismen, um implizites Wissen explizit zu machen? Wenn ja, wie könnten Strukturen hierzu ausgebaut werden? Wenn nein, wo könnte angesetzt und eine skalierbare Struktur geschaffen werden?

Darüber hinaus ließe sich auch das bei hhpberlin vorhandene organisierte Wissensmanagement vor dem Hintergrund existierender Wissensmanagementsysteme analysieren und evaluieren.

## Literaturverzeichnis

- Binner, H.F. (2002). Die Dynamik beherrschen. Systematische Entwicklung zum lernenden Unternehmen, *FB/IE Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und industrial engineering* 51/4, S. 183-186.
- Ittner, F.-A. & Knieriemen, Ch. (2013). Wissensmanagement. Informelles Lernen im betrieblichen Kontext. In M. Ebner & S. Schön, *L3T. Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien*, o.A. Verfügbar unter: <http://l3t.eu>.
- Kuper, H. (2009). Organisationales Wissen, Wissensmanagement und lernende Organisation. In O. Zlatkin-Troitschanskaia, K. Beck, D. Sembill, R. Nickolaus, & R. Mulder (Hrsg.), *Lehrprofessionalität. Bedingungen, Genese, Wirkungen und ihre Messung*, 555-565. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Ph. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, 601-613. Wiesbaden: VS Verlag.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Pawlowsky, P. (1998). Integratives Wissensmanagement. In P. Pawlowsky (Hrsg.), *Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven*, 9-45. Wiesbaden: Gabler.
- Roumois, U.H. (2007). *Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Willke, H. (2004). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

# Anhang 1

## Interviewleitfaden

> Explorative Interviews mit 2-4 MitarbeiterInnen

*Im Vorfeld schon einmal vielen Dank, dass du dir Zeit genommen hast, das Interview mit mir zu führen. Im Rahmen meines Masterstudiums der Bildungswissenschaft beschäftige ich mich gerade mit dem Thema Wissensaustausch in Unternehmen und gucke mir dafür den Fall hhpberlin an.*

*Ich würde das Interview gerne aufzeichnen, ist das in Ordnung für dich?*

*Alle Daten werden natürlich anonymisiert und nur im Rahmen dieses kleinen Forschungsprojektes verwendet. Keiner sonst von hhpberlin wird erfahren, mit wem ich Interviews geführt habe.*

### Einstiegsfrage

- Könntest du mir zu Beginn bitte kurz beschreiben, was deine Rolle und Funktion im Unternehmen ist?
- Mich interessiert ja das Thema Wissensaustausch bei hhpberlin. Könntest du bitte beschreiben, welches konkrete Wissen du benötigst, um deine Rolle und Funktion im Unternehmen zu erfüllen?

### Verständnis von Wissensaustausch & Wissensmanagement bei hhpberlin

- Was assoziiert du mit den Begriffen Wissensaustausch und Wissensmanagement bei hhpberlin?
  - Welche konkreten Tools/Formate/Angebote zur Wissensteilung/zum Wissensmanagement kennst du?
  - Inwiefern nutzt du sie?
  - Welche Angebote haben den größten Mehrwert für dich?
    - Worauf führst du das zurück?
- Wie relevant ist Wissensaustausch an sich für deinen Fachbereich?
- Entweder bei Stichwort Yammer „Du hast gerade Yammer erwähnt...“ oder „Ich weiß, dass es Yammer bei hhpberlin gibt...“  
Inwiefern nutzt du Yammer?
  - Wofür nutzt du Yammer? Beispiele

### Umgang mit Wissen

- Wie gehst du damit um, wenn du etwas Neues (in deinem Fachgebiet) gelernt hast? Hast du hierfür ein konkretes Erlebnis/Beispiel?
  - Inwiefern stellst du das anderen Mitarbeitern zur Verfügung?
- Wann ist ein Wissensaustausch für dich gelungen? Wann nicht? Beispiel?
  - Was brauchst du für einen gelingenden Wissensaustausch?
  - Was/welche Ressourcen stellt hhpberlin dir dafür zur Verfügung?
- Fallen dir konkrete Situationen ein, wo es gut gewesen wäre, etwas Bestimmtes zu wissen?
- hhpberlin schreibt sich auf die Fahne, ein digital fortschrittliches Unternehmen zu sein. Was sind deine Erfahrungen mit digitalen Formaten des Wissensaustauschs?
  - Inwiefern siehst du Unterschiede zu analogen Formaten?

*Zum Abschluss des Interviews würde mich noch eine Gesamteinschätzung von dir des Wissensaustauschs bei hhpberlin interessieren:*

- Was läuft deiner Meinung nach gut im Bezug aufs Wissensmanagement und den Wissensaustausch bei hhpberlin?
- Was würdest du dir denn noch wünschen?

**Abschlussfrage**

- Gibt es noch Aspekte, die bisher in unserem Interview noch gar nicht angesprochen wurden?

*Alles klar, vielen Dank für das Interview! Wenn dir im Nachgang noch etwas in den Kopf kommt, was du jetzt hier vergessen hast zu erwähnen, kannst du mir das gerne per Email senden.*