

Egon Endres

Business meets Social

Wissenskooperationen zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen

1 Einleitung

Eine effiziente Bewirtschaftung der Ressource Wissen gilt immer mehr als zentrale Voraussetzung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Mit der Entwicklung von neuen Formen des *Wissensmanagements* wird deshalb versucht, die eigenen organisationalen Wissensgrundlagen weiterzuentwickeln. So kommt es unter dem Aspekt des *Wissenstransfers* immer häufiger zu Kooperationen, bei denen die Kooperationspartner über ein gemeinsames Produkt bzw. den Markt aufeinander bezogen sind. Weitgehend unberücksichtigt sind demgegenüber Formen des Wissenstransfers, bei denen die kooperierenden Partner in keinem marktvermittelten Verhältnis zueinander stehen. Dies gilt für *Kooperationen zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen*, die mit dem Ziel eingegangen werden, wechselseitig voneinander zu lernen¹.

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

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

Mit dem Konzept der *wechselseitigen Hospitationen* wird eine Form des kooperativen Wissensmanagement entwickelt, durch die der Wissenstransfer zwischen sozialen Ein-

¹ Gefördert durch das BMBF-Programm AFUE, Förderkennzeichen Nr. 1707699

richtungen und Wirtschaftsunternehmen unterstützt werden soll. Hospitationen von etwa fünf Tagen Dauer sollen nicht nur neue Erfahrungen und Wahrnehmungen ermöglichen, sondern ebenso die Besonderheiten der eigenen Organisationskultur reflektieren helfen.

2 Wissensproduktion als Kooperation

Bei der Umsetzung der Idee des Wissensmanagement ist zu berücksichtigen, dass es sich bei organisationalem Wissen um “verteiltes Wissen” (Cole & Engeström, 1993) handelt, das in unterschiedlicher Form vorliegt. So existiert Wissen nicht allein in den Köpfen der Organisationsmitglieder, sondern es liegt auch vergegenständlicht in den physikalischen und sozialen Organisationsstrukturen vor. So steckt ein bedeutender Teil des Wissens in den zur Verfügung stehenden Werkzeugen (z. B. Software) und ihrer organisationspezifischen Verwendungsweise. Aber auch die Räumlichkeiten, in denen gearbeitet wird, die Arbeitsteilung, die Art der Dokumentation (z.B. Formulare), die impliziten und expliziten Regeln sind wichtige Bestandteile der organisationalen Wissensbasis. Nicht zuletzt zählt zum organisationalen Wissen die Art, wie eine Organisation die individuellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördert oder wie sie Wissen über die Bedürfnisse ihrer Kunden gewinnt.

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

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

3 Komplementärer Wissensbedarf bei sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen

Über welche Art von Wissen eine Organisation verfügt, ist wesentlich eine Folge der Ausdifferenzierung und Spezialisierung. Dabei finden im Hinblick auf die produktive Ausrichtung einer Organisation kontinuierliche Lernprozesse statt, die auf eine fortlaufende Anpassung an die jeweilige Organisationsumwelt ausgerichtet ist. So entwickelt jede Organisation im Laufe der Zeit eigenes, organisationsspezifisches Wissen, das auf ihre Produkte, auf die damit verbundenen Herstellungs- und Verkaufsbedingungen sowie auf die im Laufe der Jahre gewachsenen Organisationsstrukturen und die darin gepflegten kulturellen Muster zugeschnitten ist. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, steht die Wissensentwicklung in Wirtschaftsunternehmen beispielsweise unter dem Primat der Ökonomie. Die effiziente Gestaltung des Produktionsprozesses gehört folglich zu den Kernkompe-

tenzen eines Wirtschaftsunternehmens. In sozialen Einrichtungen liegt hingegen ein großer Erfahrungsschatz bezüglich der professionellen Gestaltung kooperativer Prozesse vor: Zum einen verfügen die im Bereich der Sozialen Arbeit tätigen Menschen aufgrund ihrer Ausbildungen über einschlägige Kenntnisse hinsichtlich sozialer Prozesse und gruppendynamischer Problemstellungen. Zum anderen ist in diesem Tätigkeitsfeld häufig Teamarbeit und das Eingehen kooperativer Beziehungen wesentlicher Bestandteil der täglichen Praxis.

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

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

4 Innovationen durch reziproken Wissenstransfer

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

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

Ein zweiter Weg, die bisherige Weiterbildungspraxis zu unterstützen, stellen unseres Erachtens Maßnahmen dar, die geeignet sind, Wissenstransfer auf der Grundlage *interorganisationaler* Kooperationen zu fördern. Vergleicht man nämlich verschiedene Orga-

nisationsformen wie soziale Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen hinsichtlich der Bewältigung vergleichbarer Aufgaben (z. B. Qualitätsmanagement, Strategieplanung und Leitbildentwicklung u.a.m.), so zeigt sich, dass dabei auf teilweise sehr unterschiedliches Wissen zurückgegriffen wird. Ein wechselseitig aufeinander bezogener Austausch birgt durchaus innovatives Potential.

Das Modellprojekt *SeitenWechsel* der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft knüpft an eben diese Überlegungen an. In diesem Projekt wird es jüngeren Führungskräften ermöglicht, zusätzlich zum traditionellen Weiterbildungsprogramm für eine Woche in einer sozialen Einrichtung zu hospitieren (z. B. in einer AIDS-Hilfestation, in Behinderteneinrichtungen, in psychiatrischen oder sozialpsychiatrischen Einrichtungen u.a.m.). Erklärtes Ziel des Projekts ist der Erwerb sozialer Kompetenzen. Allerdings werden hierzu nicht nur Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten gerechnet, sondern auch das soziale Wahrnehmungs- und Differenzierungsvermögen der Manager. Vor allem letzteres wird als entscheidende Grundlage dafür betrachtet, dass Wirtschaftsunternehmen ihrer sozialen Verantwortung in wachsendem Maße gerecht werden können (vgl. Hauser, 1998).

Projekte wie diese sind zu begrüßen. Aus unserer Perspektive ist jedoch kritisch zu bewerten, dass häufig nur Transfer-Einbahnstraßen realisiert werden: So waren beispielsweise im oben erwähnten Modellprojekt auch Gegenbesuche von Mitarbeitern der Sozialen Einrichtungen in den jeweiligen Wirtschaftsunternehmen vorgesehen, doch konnte dieses Vorhaben bislang selten umgesetzt werden. Im Falle einer am Projekt beteiligten Bank wurde echtes kooperatives Wissensmanagement auf Gegenseitigkeit nach eigenen Angaben etwa durch einschneidende organisationale Veränderungen verhindert, die zur selben Zeit wie das Projekt durchgeführt wurden: Aufgrund des hohen Handlungsdrucks fehlten auf Seiten der Bank die notwendigen Kapazitäten. Ein einseitiger Wissenstransfer wie dieser läuft Gefahr, als organisiertes soziales Abenteuer abgestempelt zu werden. Dies kann bei Mitarbeitern und Klienten sozialer Einrichtungen mit massiven Akzeptanzproblemen und Ressentiments verbunden sein, die dem beabsichtigten Wissenstransfer zuwider laufen. Ähnliches gilt auch für die zur Imagepflege unternommenen Bemühungen von Wirtschaftsunternehmen, ihr betriebswirtschaftlich-organisatorisches

Knowhow – im Sinne einer Spende - sozialen Einrichtungen zugute kommen zu lassen, ohne dass sich die Wirtschaftsunternehmen eigene Wissensvorteile versprechen. Längerfristig betrachtet ist die Basis eines solchen Wissenstransfers labil, insofern sie fast ausschließlich vom “Good will” des jeweiligen Gönners abhängt. Treten etwa finanzielle Engpässe auf, fallen derartige Aktivitäten erfahrungsgemäß dem Rotstift zum Opfer. Dies ist alles andere als ein tragfähiges Fundament für eine anspruchsvolle und für beide Seiten gewinnbringende Kooperationsbeziehung.

5 Wissensproduktionen in und zwischen Praxisgemeinschaften

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

Nachfolgend werden mit den Begriffen Legitimiertheit, Peripheralität und Partizipation grundlegende Kategorien eingeführt, die im vorliegenden Projektvorhaben als Kriterien für eine lernförderliche Einbindung des Hospitanten in den Hospitationsbereich herangezogen werden sollen. Um die Schwierigkeit verteilter Wissensbestände handhaben zu können, wird anschließend ein Konzept vorgestellt, das eine systematische Beschreibung der konkreten Verteilung von Wissen in den Hospitationsbereichen unterstützt. Danach wird diskutiert, dass Hospitationen bei entsprechender Gestaltung sowohl für die Personalentwicklung als auch für die Organisationsentwicklung ein wertvolles Instrument darstellen können. Dass dafür allerdings intensive Phasen der Vor- und Nachbereitung erforderlich sind, darauf wird abschließend aufmerksam gemacht.

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

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

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

6 „Orte des Wissens“

Für die Gestaltung von Hospitationen auf der Grundlage des Konzepts der Praxisgemeinschaft sind schließlich Annahmen darüber erforderlich, wie sich das Wissen über ein jeweiliges Hospitationsfeld verteilt. Ein erprobtes *Modell zur Analyse verteilten Wissens* in Praxisgemeinschaften wurde von Engeström (1987; Cole & Engeström, 1993) entwickelt und zur Gestaltung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung etwa im Gesundheitsbereich eingesetzt. Nach diesem Modell werden sechs sogenannte “Orte des Wissens” unterschieden, entlang derer das komplexe Wissenssystem einer Praxisgemeinschaft rekonstruiert werden kann. Im Einzelnen handelt es sich dabei (a) um das Wissen der einzelnen Mitglieder einer Praxisgemeinschaft, (b) um das Wissen, das durch ihre Zusammenarbeit der auf Ebene der Gruppe entsteht, sowie um das Wissen, welches sich (c) im Produkt, (d) in der Arbeitsteilung, (e) in den impliziten und expliziten Regeln sowie (f) in den von Werkzeugen und Mitteln der jeweiligen Praxisgemeinschaft verkörpert ist. Dem Produkt einer Praxisgemeinschaft kommt dabei insofern eine Schlüsselrolle zu, als es den gemeinsamen Bezugspunkt darstellt, auf den sich die individuellen Handlungen der Mitglieder ausrichten. In ihm verkörpert sich der allgemeine Zweck einer Arbeitstätigkeit.

Das vom Leitungsteam eines Wirtschaftsunternehmens angestrebte Produkt könnte beispielsweise darin bestehen, die Durchsetzung dieser Firma auf dem Markt zu erreichen. Die Integration von arbeitslosen Jugendlichen in die Arbeitswelt und in das soziale Leben könnte demgegenüber das bezweckte Produkt einer sozialen Einrichtung sein.

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

7 Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung

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

Eine derartige Förderung individueller Kompetenzen entspricht dem klassischen Ziel der Hospitation, wie sie etwa im Rahmen der Berufssozialisation von Lehrern eingesetzt wird. Vor dem Hintergrund des Konzepts der Praxisgemeinschaft ergibt sich allerdings ein erweitertes Hospitationsverständnis in dem Sinne, dass Rückwirkungen auf *organisationaler* Ebene erwartet werden. Hospitationen sind nämlich immer auch eine Intervention, die nicht nur den Hospitanten, sondern auch den Hospitationsbereich zu ver-

ändern vermag (Wehner, Endres & Clases 1996). Nach dem Konzept der Praxisgemeinschaft kommt Neulingen hierbei eine besondere Rolle zu. So bewirken Neulinge durch ihr Handeln häufiger Abweichungen vom "Normalen", wodurch es für die zugehörige Praxisgemeinschaft leichter wird, überkommene Strukturen zu erkennen. Im Umgang mit den Artefakten fehlt einem Neuling beispielsweise die kulturspezifische Vertrautheit, was häufig zu Verletzungen verbindlicher Vorgaben (Normen, Standardisierungen) führt. Zudem basieren seine ersten Gehversuche meist auf eher unkonventionellen Interpretationen der physikalischen und sozialen Bedingungen der Arbeitsumgebung. Derartige *Entselbstverständlichungen* der gewohnten Praxis ermöglichen neue Perspektiven und innovative Fragestellungen. Nach diesem Verständnis bergen Hospitationen auch für den Hospitationsbereich wertvolle Chancen der Wissensentwicklung.

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

8 Schritte der praktischen Umsetzung des Hospitationskonzepts

Die praktische Umsetzung des Gestaltungskonzeptes „Wissenstransfer durch Hospitationen“ erfolgt in drei Phasen: (a) Dialogische Rekonstruktion der Wissensprofile aller beteiligten Unternehmen/Organisationen, (b) Durchführung der Hospitationen und (c) Auswertung und Verallgemeinerung der Hospitationserfahrungen in Dialogforen. Diese drei Phasen werden im Folgenden beschrieben.

(a) *Dialogische Rekonstruktion der Wissensprofile*. Im ersten Schritt werden mit den Kooperationspartnern - also mit allen am Projekt beteiligten Führungskräften aus sozialen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen - die spezifischen Wissensprofile ihrer Abteilungen, Arbeitsbereiche bzw. Organisationen dialogisch rekonstruiert. Mithilfe von leitfadenorientierten Interviews werden relevante Aspekte zur Beschreibung der po-

tentiellen Hospitationsfelder erfragt, z. B. welche typischen Produkte bzw. Dienstleistungen von den betreffenden Abteilungen, Arbeitsbereichen bzw. Organisationen angeboten werden, welche Organisationsstrukturen ihnen zugrunde liegen, welche externen Netzwerke von ihnen gepflegt werden u. a. m. Darüber hinaus gilt es, sowohl den subjektiven Wissensbedarf der Führungskräfte und ihrer jeweiligen Abteilungen, Arbeitsbereiche bzw. Organisationen zu erheben als auch herauszufinden, welches Wissen von ihnen im Gegenzug angeboten werden könnte. Alle Wissensprofile werden in einem so genannten Wissenspool zusammengeführt, aus dem dann die passenden Lernpartner für konkrete Hospitationen ausgewählt werden können. Alle Wissensprofile werden schließlich in einem so genannten Wissenspool zusammengeführt, aus dem dann die passenden Lernpartner für konkrete Hospitationen ausgewählt werden können.

(b) *Durchführung der Hospitationen.* Sind passende Lernpartner – aufgrund ihres komplementären Wissensbedarfs und Wissensangebots – gefunden, dann geht es im nächsten Schritt um die Gestaltung der eigentlichen Hospitationszeit. Ist ein geeigneter Zeitraum von vier bis fünf Tagen für die Hospitation vereinbart, werden im Sinne des legitimierten, peripheren Zugangs in die Praxisgemeinschaft so genannte *Hospitationsaufgaben* definiert. Durch diese Aufgaben soll dem Hospitierenden eine legitimierte Beteiligung an den Tätigkeiten im Hospitationsfeld ermöglicht werden, die in Bezug auf die gesteckten Lernziele relevant sind. Das Kriterium der Peripherikalität wird insofern umgesetzt, als der Hospitierende zwar bestimmte Aufgaben bearbeitet, aber nicht im eigentlichen Sinne mitarbeitet, so dass er von unmittelbarem Handlungsdruck befreit ist.

In der Regel hat der Hospitierende zwei Typen von Aufgaben zu bearbeiten, die seitens des Projekts durch gezielte didaktische Strukturierung unterstützt werden. Bei der *Transfer-Aufgabe* geht es darum, das Know-how des Hospitationsfeldes zu nutzen, also Konzepte, Instrumente oder Strategien im Hospitationsfeld kennen zu lernen, die für den Hospitierenden und seine Herkunftsorganisation interessant sein könnten. Bei der *Feedback-Aufgabe* wird vom Hospitierenden hingegen erwartet, dass er sein Wissen, seine Fertigkeiten und Erfahrungen zugunsten der besuchten Abteilung einbringt, indem er dem Leiter bzw. den Mitarbeitern des jeweiligen Hospitationsfeldes eine beratende Rückmeldung hinsichtlich bestimmter Aspekte gibt. Zur Veranschaulichung im Folgenden ein Beispiel: Der Leiter einer großen Jugendbildungseinrichtung hospitiert in der Ausbildungsab-

teilung eines mittelständischen Industriebetriebes. Der auf Seiten des Hospitierenden artikulierte Wissensbedarf lässt sich durch die Frage charakterisieren: „Wie können bei uns Abläufe wirtschaftlicher gestaltet werden?“ Insbesondere interessiert ihn, wie moderne Führungsinstrumente, etwa Zielvereinbarungen, effektiv umgesetzt werden können (Transfer-Aufgabe). Auf Seiten des Hospitationsfeldes werden hingegen die einschlägigen Kompetenzen des Hospitierenden hinsichtlich der Gestaltung gruppenspezifischer Prozesse nachgefragt. So artikuliert der Abteilungsleiter des besuchten Wirtschaftsunternehmens den Wunsch, durch den Hospitierenden qualifizierte Hilfestellung im Hinblick auf Teamentwicklung und Gruppenbildung zu erhalten (Feedback-Aufgabe).

Das Projekt übernimmt schließlich die *supervidierende Begleitung* der Hospitationen. Es trägt dafür Sorge, dass am ersten Hospitationstag gemeinsam ein *Hospitationsfahrplan* erstellt wird, der gewährleistet, dass für beide Aufgaben des Hospitierenden vergleichbare Kapazitäten und genügend Support zur Verfügung stehen. Gleichzeitig bietet das Projekt den Lernpartnern instruktionale und didaktische Unterstützung an. Dies geschieht in Anlehnung an Methoden des situierten Lernens. So bilden *reale Fallprobleme* (typische Situationen des Arbeitsalltags, durch die der Wissensbedarf deutlich wird) den Ausgangspunkt für die Lern- und Transferprozesse (Gräsel 1997). Durch regelmäßige Treffen mit Projektmitarbeitern (ca. dreimal pro Hospitation) werden die Lern- und Kooperationsprozesse im Sinne der *Methode des Coachings* (vgl. Collins/ Brown/ Newman 1989) stimuliert.

(c) *Auswertung der Hospitationserfahrungen in Dialogforen*. Über die gesamte Projektlaufzeit finden in regelmäßigen Zeitabständen so genannte Dialogforen statt, die zwei zentrale Zielstellungen haben. Zum einen sollen die gesammelten Hospitationserfahrungen in Gesprächen und Diskussionen mit den direkt Beteiligten sowie mit weiteren Vertretern aus sozialen Organisationen, Wirtschaftsunternehmen und Wissenschaft reflektiert und verallgemeinert werden. Das Herausarbeiten von best practices und Chancen der Implementation der Methode der wechselseitigen Hospitationen im Rahmen umfassenderer Personalmanagement-Strategien stehen dabei im Mittelpunkt. Zum anderen sollen die Dialogforen jedoch auch Begegnungsmöglichkeiten für Personal- oder Weiterbildungsverantwortliche beider Seiten schaffen, um gemeinsam auszuloten, inwieweit weitere Wissenskooperationen realisiert werden können.

9 Literatur

- Baecker, D. 1998: Zum Problem des Wissen in Organisationen. Organisationsentwicklung, Nr. 3, S. 4-21
- Beratergruppe Neuwaldegg (Hg.), 1995: Intelligente Unternehmen - Herausforderung Wissensmanagement: Wissen strategisch nutzen. Wien
- Cohen, E. 1998: Beyond the buzzword equity an cooperative learning. Paper presented at the Annual Meeting of the American Eduational Research Association, San Diego, USA
- Cole, M. & Engeström, Y. 1993: A cultural-historical approach to distributed cognition. In: Salomon, G. (Ed.), Distributed cognitions: Psychological and educational considerations. Cambridge, pp. 1-45
- Endres, E. 1995: Kooperation als Integrationsmodus bei der Neubestimmung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Empirische Befunde aus der Automobilindustrie. In: Fischer, J. & Gensior, S. (Hg.): Soziale und technische Vernetzung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Berlin, S. 115-140
- Endres, E. & Wehner, T. 1995: Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation - Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hg.), Managementforschung 5: Empirische Studien. Berlin, S. 1-46
- Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An activity theoretical approach to developmental research. Helsinki
- Hauser, L. 1998: SeitenWechsel. In: Sozialreferat der Landeshauptstadt München (Hg.), „Bürgerschaftliches Engagement - was es leistet, was es braucht“, S. 34-39
- Howaldt, J.: Lernen in Netzwerken – ein Zukunftsszenario für die Wissensgesellschaft. In: Beratung ohne Forschung – Forschung ohne Beratung
- Lave, J. & Wenger, E. 1991: Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge

- Moldaschl, M. 2001: Implizites Wissen und reflexive Intervention. In: Senghaas-Knobloch (Hg.) Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster, S. 135-168
- Mutz, G. & Korfmacher, S. 2000: Das Projekt Switch. Ein ‚take off‘ für bürgerschaftliches Engagement. Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen. Forschungsbericht an die Siemens AG, hg. von miss Munich Institut for Social Science, Interkulturelle Wirtschafts- und Arbeitssoziologie, München
- Nonaka, I. 1994: A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 1, 14-37
- Projektgruppe SeitenWechsel 1998: Von der persönlichen Erfahrung zur sozialen Mitverantwortung. In: Sozialreferat der Landeshauptstadt München (Hg.), „Bürgerschaftliches Engagement - was es leistet, was es braucht“, S. 39-42
- Ringshausen, H. 2001: Die Theorie des Situiereten Lernens von Lave/Wenger (1991) im Kontext organisationstheoretischer Ansätze der Erwachsenenbildung – Wissensmanagement I. Arbeitsberichte, Heft 34, Oktober 2001. Universitätsdruckerei Magdeburg
- Waibel, M. Chr. 1997: „Knick leicht durch Holm drücken“ - Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Bremen
- Waibel, M. Chr., Endres, E. & Wehner, T. (im Druck): Situieretes Lernen durch Hospitationen zwischen sozialen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen. In: Fischer, M. & Rauner, F. (Hg.): Arbeitsprozesswissen. Nomos-Verlag
- Waibel, M. Chr. & Wehner, T. 1996: Über Paßungenauigkeit und Wechselwirkung von Wissen und Erfahrung im Arbeitsalltag. In: Witruk, E. & Friedrich, G. (Hg.), Pädagogische Psychologie im Streit um ein neues Selbstverständnis. Landau, S. 140-146
- Wehner, T., Clases, C. & Endres, E. 1996: Situieretes Lernen und kooperatives Handeln in Praxisgemeinschaften. In: Endres, E. & Wehner, T. (Hg.), Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim, S. 71-85
- Wehner, T., Endres, E. & Clases, C. 1996: Hospitationen als Gestaltungs- und Lernfelder zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen. In: Endres, E. & Wehner, T. (Hg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim

- Wehner, T. & Waibel, M. Chr. 1997: Erfahrungsbegebenheiten und Wissensaustausch als Innovationspotentiale des Handelns: Die Analyse betrieblicher Verbesserungsvorschläge. In: Udris, I. (Hg.), Arbeitspsychologie für morgen. Heidelberg, S. 72-100. Wickel, H. P. 1998: Wenn Manager weinen. Süddeutsche Zeitung Nr. 269, S. V1/1
- Wehner, T. , Ostendorp, C. & Ostendorp, A. 2002: Good practice? Auf der Suche nach Erfolgsfaktoren in gemeinwohlorientierten Freiwilligeninitiativen. In: Bartmann, H. u.a. (Hg.), ARBEIT Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 2002, H. 1, Stuttgart, S. 48-62
- Willke, H. 1996: Dimensionen des Wissensmanagements - Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hg.), Managementforschung 6: Wissensmanagement. Berlin: S. 263-287