

Wissensvernetzung und lernende Organisation

Fachtagung "Wissen ist was wert", Bremen 11.-13.2.2003
Veranstalter: verdi

Siegfried Roth,
IG Metall Vorstand, Lyoner Str. 32, 60519 Frankfurt, Tel.: 069-6693-2381
siegfried.roth@igmetall.de

Struktur:

1. Was verstehen wir unter Wissensmanagement?
2. Welche Bedeutung hat Wissensmanagement?
3. Was sind die Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement?
4. Worauf sollte die Interessenvertretung achten?

1. Was verstehen wir unter Wissensmanagement?

Roth, IG Metall

Was verstehen wir unter Wissen?

Daten:	Normierte, kodierte Einzeltatsachen
Informationen:	Daten in einem Kontext von Relevanzen
Wissen:	Informationen in einem Muster individueller Erfahrungskontexte ¹⁾

Wissen ist in erster Linie **individuell** und somit personengebunden.

1) Wilke, H.: Systemisches Wissensmanagement

Roth, IG Metall

Informationen sind nicht Wissen

"Die Fischstäbchen aus der Packung nehmen..."



... und 5-7 Minuten von allen Seiten braten".

Roth, IG Metall

Kollektives Wissen

Die Vernetzung von individuellem zu **kollektivem Wissen** ist die Handlungsgrundlage für Organisationen.

Bei der Entstehung von kollektivem Wissen handelt es sich um ein **kommunikatives** Phänomen.

Durch den Prozeß der Vernetzung entsteht **organisationales Wissen**¹⁾ in Form von anerkannten Regelsystemen.

Individuelles und organisationales Wissen bedingen sich wechselseitig. Sie sind **komplementäre** Seiten von Wissensmanagement.

1) Wilke, H.: Systemisches Wissensmanagement

Roth, IG Metall

Was ist demnach Wissensmanagement?

Wissensmanagement ist Management von Personen, Daten, Prozessen, Zeit, Rahmenbedingungen unter dem Aspekt „Wissen“.

Demnach kann es kein Management von Wissen geben !!

Die Besonderheit ist, daß Wissen nur indirekt, durch „**Kontextsteuerung**“ zu beeinflussen ist.

Wissen abzugeben, aufzunehmen oder gemeinsam zu teilen, ist an die individuelle Bereitschaft und Motivation der Wissenden gebunden und entzieht sich somit einer direkten Steuerung von außen.

Roth, IG Metall

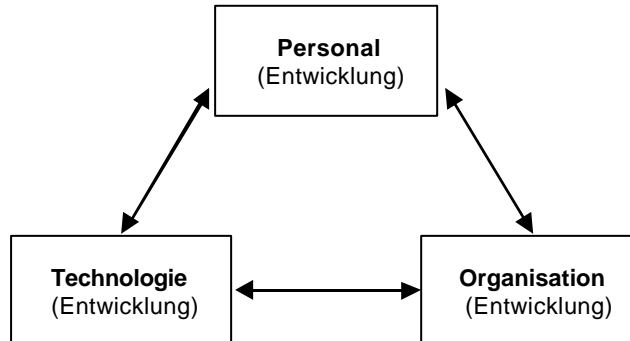
Wissensmanagement als integrierter Ansatz

Wenn Wissensmanagement die systematische Nutzung und Weiterentwicklung der Ressource Wissen zur Steigerung der Leistungen von Organisationen bedeutet, so muß es als integrierter Ansatz auf drei Ebenen ansetzen:

1. Personal:
Förderung und Nutzung individueller Kompetenzen und Lernfähigkeiten
2. Organisation:
Förderung, Nutzung und Pflege des kollektiven Wissens in einer lernenden Organisation
3. Technologische Infrastruktur:
Unterstützung der individuellen und kollektiven Wissensentwicklung durch technologische Informations- und Kommunikationsstrukturen

Roth, IG Metall

Wissensmanagement als integrierter Ansatz



Roth, IG Metall

Aufgabe des Wissensmanagements

Es ist somit die **zentrale Aufgabe von Wissensmanagement**, durch die Gestaltung von Organisations- und Personalentwicklung und einer entsprechenden technologischen Infrastruktur

- Wissensressourcen im Unternehmen zu erschließen
- einzelnen Mitarbeitern das Lernen zu ermöglichen und
- kollektives Lernen in formellen wie informellen Gruppen zu unterstützen.

Roth, IG Metall

2. Welche Bedeutung hat Wissensmanagement?

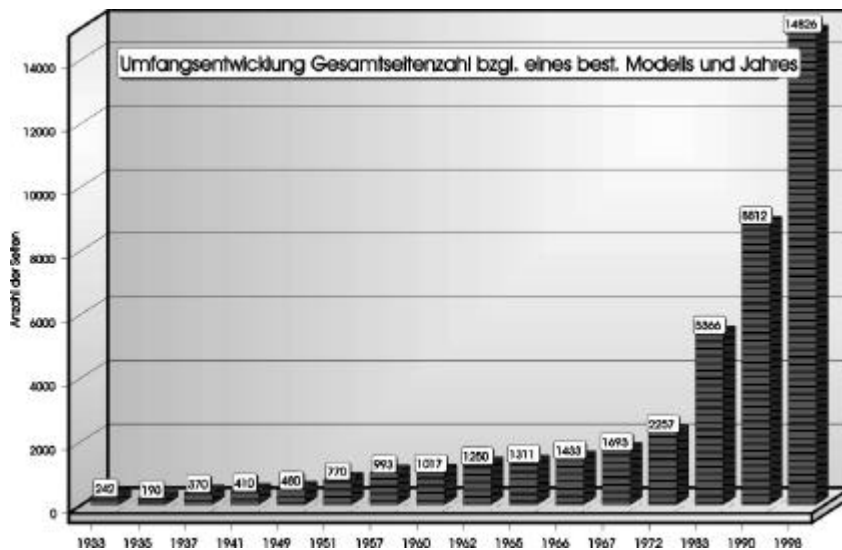
Roth, IG Metall

Neue Anforderungen an Unternehmen

- Industriegesellschaften befindet sich im schnellen Wandel von der Industrie- über die Informations- hin zur **Wissensgesellschaft**.
- **Wissen** nimmt exponentiell zu. Die damit verbundene **Informationsfülle** beschleunigt die Prozesse der Wissensverarbeitung
- **Komplexitätsprobleme** erfordern zunehmend die Vernetzung der Arbeit und der Wissensträger
- **Zeit** wird immer mehr zum Wettbewerbsfaktor durch den Zwang, in immer kürzeren Zeiträumen qualitativ hochwertige Lösungen produzieren zu müssen
- Die **Globalisierung** der Märkte erfordert eine Neuausrichtung der Unternehmensaktivitäten und weltweite Vernetzung der Prozesse

Roth, IG Metall

„Wissensexplosion“ im Kfz-Sektor



Service-Dokumentation für Kfz-Werkstätten (Teggemann 2001, S. 62)

Roth, IG Metall

Wissensbedarf am Beispiel der Autoindustrie

Über das richtige Wissen zur richtigen Zeit zu verfügen, ist längst zu eine Schlüsselkompetenz im globalen Wettbewerb geworden. Zeit- und Komplexitätsaspekte verschärfen den Problemdruck:

- Die Produktvielfalt nimmt zu und muß sich ausdifferenzierten Märkten anpassen
- Produkte und Prozesse werden zunehmend komplexer
- Innovationszyklen müssen drastisch gekürzt werden
- Prozesse müssen parallel statt nacheinander ablaufen
- Zulieferer müssen in die internen Prozesse integriert werden
- Kundenwünsche müssen von Anfang an berücksichtigt werden

Roth, IG Metall

Bedeutungszuwachs von Wissen

- Die Zukunft der Arbeit wird durch quantitative und qualitative Vernetzung von unterschiedlichsten Kompetenzen geprägt sein.
- Es wird zu einer drastischen Zunahme der Zugriffsmöglichkeiten auf Daten und menschliche Wissensquellen kommen
- Die Vernetzung der Wissensträger wird die menschliche Lernfähigkeit sowohl auf der individuellen, wie auch auf der kollektiven Seite, auf ein neues Niveau heben
- Mitarbeiter werden immer mehr zum größten Potential eines Unternehmens - ihr Know-How zum Standortfaktor Nr. 1

Roth, IG Metall

Konsequenzen für Lernen

- Kreativität, Problemlösungswissen und Innovationsfähigkeit werden eine überragende Rolle spielen
- Der Wandel in der Arbeitswelt macht eine permanente Weiterentwicklung der Qualifikationen notwendig (life-long learning)
- Die Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit verlangt keine reaktive, sondern vorausgreifende Lernprozesse
- Der Strukturwandel fordert arbeitsplatz- und prozeßnahe Formen des Lernens.
- Die Informationssysteme und -netzwerke eröffnen neue Wege der Kommunikation, Wissensvermittlung und -austausch.

Roth, IG Metall

3. Was sind die Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement?

Roth, IG Metall

Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement

Nur aus dem Zusammenspiel der folgenden Faktoren läßt sich ein erfolgreiches und nachhaltiges Wissensmanagement realisieren:

- A. Strategischer Fokus**
- B. Personalpolitik / Unternehmenskultur**
- C. Organisation**
- D. Informationstechnologie (IT)**

Roth, IG Metall

A. Strategischer Fokus

Ziel: Wertzuwachs für Unternehmen und Beschäftigte

Wissensmanagement muß an die **Unternehmensziele** und die **strategische Ausrichtung des Unternehmens** angebunden sein.

Wissensmanagement erfüllt keinen Selbstzweck.
Es geht um die zweckgerichtete Erschließung, Nutzung und Vermehrung von Wissen, so daß ein **Wertzuwachs** für das Unternehmen (Unternehmensbilanz) und den einzelnen Beschäftigten (persönliche Wissensbilanz) entsteht.

Aus den Unternehmenszielen lassen sich konkrete »Wissensziele« ableiten (Was müssen / wollen wir wissen?)
Welches Know-How benötigen wir, um unsere Ziele zu erreichen?

Roth, IG Metall

A. Strategischer Fokus

Management von Kernkompetenzen

Strategie /
Unternehmensinteresse

Strat. Management
von Kernkompetenzen

Organisation / Führung

Lernende Organisation

Instrument / Querschnitts-
aufgabe

Wissensmanagement

Primäre Ressourcen /
Mitarbeiterinteresse

Persönl. Management
von Kernkompetenzen

Roth, IG Metall

A. Strategischer Fokus

Was macht Kernkompetenzen aus?

Lernpotentiale der Mitarbeiter und die Wissen einer Organisation
(Wissensbasis und Lernfähigkeit)

Schwer imitierbare und transferierbare Leistungen **(Einmaligkeit)**.

Für Kunden Zusatznutzen in Form einzigartiger Produkte /
Dienstleistungen **(Attraktivität)**

Integration und Verknüpfung von Know-how durch eine
kommunikative Organisation / Netzwerke **(Synergie und
Kreativität)**

Roth, IG Metall

A. Strategischer Fokus

Umgang erfolgreicher Unternehmen mit Wissen

Erfolgreiche Unternehmen erzielen nachhaltige Vorteile dadurch, weil sie klar erkennen, welche Kernkompetenzen sie besser beherrschen als andere und ihre Kernkompetenzen gezielt pflegen und ausbauen*

Erfolgreiche Unternehmen**

Minimum an Reibungsverlusten
(10-20%) durch kooperativen Umgang
und "vorgelebte" Unternehmenskultur

Qualifikation und Lernfähigkeit als
Kernkompetenz

- häufiger Lernen am Arbeitsplatz
- häufiger Wechsel der Funktionen
- höhere Weiterbildungsausgaben

Weniger erfolgreiche Unternehmen

Reibungsverluste von 50-80 %
Absorption von Energien und Ressourcen

Qualifikation als Teil des allgemeinen
Kostenproblems

- selten Lernen am Arbeitsplatz
- selten Wechsel der Funktionen
- geringe Weiterbildungsausgaben

* Quinn, J. und ** Simon, H.: Hidden Champions

Roth, IG Metall

B. Personalpolitik / Unternehmenskultur

Führungskräfte

Die kritischen Erfolgsfaktoren liegen in erster Linie im Bereich der Unternehmenskultur und dort im Verhalten der **Führungskräfte**.

Ein gelebtes Wissensmanagement bedarf folgender Voraussetzungen:

- Klima des Vertrauens („Wir trauen Dir etwas zu“)
- Definierte Handlungsspielräume („Empowerment“)
- Zeitspielräume für Lernen und Kommunikation
- Offene Informationspolitik

Roth, IG Metall

B. Personalpolitik / Unternehmenskultur

Balance von Wissenszuwachs und Wissensabgabe

Die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen ist dann gegeben, wenn für den Einzelnen erlebbar wird, daß der persönliche **Wissenszuwachs** größer ist als die **Wissensabgabe**, mindestens aber beides ausbalanciert ist (Persönliche Wissensbilanz).

Jeder einseitige Entzug von Wissen wird verständlicherweise mit Abschottung beantwortet.

Jeder Mitarbeiter stellt für sich die simple Frage „Was habe ich selbst davon?“

Von daher muß gerade beim Thema Wissen (als Grundlage für den Marktwert des Arbeitnehmers) die persönliche Gewinn- und Verlustrechnung stimmen.

Roth, IG Metall

B. Personalpolitik / Unternehmenskultur

Messen der Wissensperformance

Messen der Wissensperformance, Zielvereinbarungen über Wissensleistungen (Anzahl der Beiträge und Improvements, Zahl der Kommentare, Anzahl der „Best-Practice“ Lösungen, etc.) führen zum Gegenteil.

Wer versucht, den Wissensprozeß im Detail zu messen und zu kontrollieren, um am Ende damit einzelne Mitarbeiter oder Teams in ihrer Wissensleistung bewerten zu wollen, bewirkt das Gegenteil.

Mit diesem Ansatz entsteht kein Zuwachs an Wissen, sondern lediglich eine „Ostblock-Mentalität“ (Erfülle den Plan - egal wie).

Roth, IG Metall

C. Organisation

Lernende Organisation

Die Geschäftsleitung muß mit Visionen und Strategien die Transformation in eine **wissensbasierte, lernenden Organisation** vorantreiben. Grundvoraussetzungen dafür sind:

- Überwindung der funktionalen Abschottungen
- Kompetenzen zur Selbstorganisation
- Vernetzung verteilter Kompetenzen und „Wissensinseln“
- Informelle Netzwerke / "Wissensgemeinschaften" ("Communities")
- Kommunikation der Verhaltensänderungen
- Absicherung gegen Restriktionen und Widerstände

Roth, IG Metall

C. Organisation

Lernende Organisation

Eine lernende Organisation definiert sich durch dynamische Lernprozesse, die eine ständige Veränderung des Unternehmens beinhaltet.

Kollektives Wissen entsteht grundsätzlich durch Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern.

Durch den Prozess der Überführung von individuellem in kollektives Wissen und umgekehrt unterliegt die organisationale Wissensbasis ständigen Veränderungen.

Diese Veränderungen sind genau genommen nichts anderes als kontinuierliche Lernprozesse der Organisation.

Roth, IG Metall

C. Organisation

Ziele einer lernenden Organisation

Ziele einer **lernenden Organisation**:

- Weiterentwicklung des individuellen u. kollektiven Wissens
- Wissen aus dem Besitz der Hierarchie „befreien“
- Nicht Wissen vermitteln, sondern über Kommunikation erschließen

Organisationales Lernen erfolgt nicht nach dem klassische „Schüler-Lehrer-Verhältnis“ (passive Wissensvermittlung, „push-Prinzip“).

Organisationales Lernen erfolgt als ein selbstorganisierter Prozeß, in „Lernnetzwerken“, Projekt-Teams, Think-Tanks, Lerninseln u.ä.

Die Entwicklung des organisationalen Wissens läßt sich nicht planen, sondern entsteht aus der Dynamik der Kommunikation.

Roth, IG Metall

C. Organisation

Übergang zur lernenden Organisation

Der Übergang vom der alten Aufbauorganisation zum lernenden Netzwerk bedeutet das allmähliche Ersetzen der starren Spielregeln durch veränderliche und entwicklungsoffenen Evolutionsregeln des Netzwerks.

Dieser Prozeß muß vom Management "Top-down" unterstützt und abgesichert werden.

Roth, IG Metall

C. Organisation

Informelle Netzwerke und Communities

Informelle Netzwerke und **CoP's** (communities of practice) sind Kernstrukturen wissensbasierter Unternehmen.

Sie sind die eigentlichen Innovationstreiber.

Jeder Versuch der Vorstrukturierung, Reglementierung oder Kontrolle der Netzwerke und Communities, führt zum Versiegen dieser Quellen.

Wissens-Netzwerke sind also in erster Linie **soziale Netzwerke**, in denen sich Experten selbstorganisiert zusammenschließen.

Roth, IG Metall

C. Organisation

Vernetzte Wissensarbeit

Jemand sucht Informationen zu einer bestimmten Frage, ein anderer stellt seine Erfahrungen in einer bestimmten Projektarbeit zur Verfügung.

Jeder einzelnen Mitarbeiter ist sowohl "Wissensanbieter" als auch "Wissenskunde"

Durch ein Intranet-Portal wird ein dynamischer Austausch von Informationen und Erfahrungen möglich.

Zentrale Basis für einen dynamischen Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitern bleibt jedoch die persönliche Kommunikation in den "Praxisgemeinschaften"(Communities of practice).

Roth, IG Metall

C. Organisation

Kommunikationskultur

Der Schlüssel zum Erfolg lag schon immer - auch vor der Anwendung von Wissensmanagement - im Aufbau einer **Kommunikationskultur** und zwar bis hinunter zur Facharbeiterebene:

"Es gibt nichts, womit eine kränkelnde und unwirtschaftliche Produktion schneller auf Vordermann gebracht werden könnte als durch die Einführung eines täglichen und sorgfältig moderierten Kommunikationsprozesses". ¹⁾

"In den Unternehmen sind viele hochqualifizierte Beschäftigte, deren umfangreiches implizites Wissen sich nur durch **Kommunikation** erschließt. Es muß also eine Vernetzung dieser Menschen geschaffen werden". ²⁾

1) Sturz, W.: Der Faktor Mensch: Wissensmanagement im Spannungsfeld...

2) Steffens, MTUAerospace

Roth, IG Metall

C. Organisation

Lernen im Arbeitsprozess

Organisationales Lernen wie auch individuelle Weiterbildung erfolgen immer mehr als ein, **in die Arbeit integrierter Prozeß**

- in Teams,
- in Netzwerken,
- in Lerninseln,
- arbeitsplatznah durch Einarbeitung, Anlernung, Coaching,
- ergänzend als E-Learning, Computer Based Training, im Intranet

Entscheidend ist dabei, daß "Lernen gelernt wird" und ein prozeß-
begleitendes Coaching erfolgt. (z.B. der Teamcoach bei Ford in
Köln hat als Gruppensprecher die zentrale Aufgabe, die Gruppe
in allen Qualifikationsfragen zu unterstützen. Er ist somit quasi
der "**unterste Wissensmanager**")

Roth, IG Metall

C. Organisation

Lernen im Arbeitsprozess

Arbeitnehmer haben eine deutliche Präferenz für das Lernen im
Arbeitsprozeß / am Arbeitsplatz

Das Gelernte hat einen unmittelbaren Bezug zur eigenen Arbeit der
Beschäftigten und kann direkt mit der Verbesserung der eigenen
Professionalität verbunden werden.

Die Dokumentation der Lernergebnisse sichert die Verwertbarkeit der
erworbenen Qualifikationen für die berufliche Karriere /Arbeitsmarkt.

Die Systematisierung und Vertiefung der Arbeitserfahrung erfolgt in
Gesprächen in den Arbeits-, Projekt- bzw. Lerngruppen. Dadurch
entsteht ein **Know-how-Pool**, der für das Wissensmanagement im
Unternehmen die wichtigste Grundlage überhaupt darstellt.

Quelle: Rauner, F. (2002)

Roth, IG Metall

C. Organisation

Kernqualifikationen mit Bedeutungszuwachs

- Wahrnehmung von mehr Verantwortung,
- Fähigkeit zur Teamarbeit
- Fähigkeit zur Selbstorganisation
- Handlungs- und Sozialkompetenzen,
- organisatorische Fähigkeiten,
- Problemlösetechniken und
- Kommunikationsfähigkeiten,

Zusammenfassend, die Fähigkeit zu

Kommunikation und Kooperation im vernetzten Unternehmen

Quelle: Hübner

Roth, IG Metall

C. Organisation

Lernförderliche Rahmenbedingungen

- **Zeit** (Kommunikations- und Lernzeiten), z.B. die tarifliche Absicherung von Kommunikations- und Lernzeiten bei VW im Projekt 5000x5000
- **Budget** (z.B. Investitionsrahmen für Weiterbildung),
- **Definierte Handlungsspielräume** (z.B. selbstorganisierte Gruppenarbeit mit erweiterten Arbeitsinhalten und Kompetenzen)
- **Lerninfrastruktur** (Arbeitsplatznah, PC/Notebook, Netzzugang)
- **Medien** und Werkzeuge für den Lernprozesses
- **Lernkonzepte** (Lerninhalte, Lernmodule, Lernmethoden)
- **E-Learning** (als ergänzende, individuelle Lernform)
- **Coaching** (Unterstützung, Hilfe, Anleitung und Feedback)

Roth, IG Metall

D. Informationstechnologie

„Connecting People“

„40-60% der Wissensmanagementprojekte scheitern, weil man das Konzept weitgehend als IT-Lösung ansieht.

Von daher werden in diesen Fällen zuerst die IT-Werkzeuge eingeführt und am Ende erst die „Wissensträger“ einbezogen“. 1)

„Bei Wissensmanagement steht heute häufig noch „Collecting Data“ im Vordergrund und nicht „Connecting People“.

Fortschrittliche Unternehmen sorgen dafür, dass Menschen Raum und Gelegenheit finden zum Austausch und Lernen voneinander, zum Bilden menschlicher Netze. Sie unterstützen dies durch technische Netze in Form von "Who is Who?" und "Gelben Seiten". 2)

1) H. Klinger, Festo

2) J. Fuchs, CSC Ploenzke AG

D. Informationstechnologie

Wissenslandkarten

Im Vordergrund steht nicht die Erfassung von Wissen, sondern stehen die umfassende Bereitstellung von Informationen und Links zu den menschlichen Wissensquellen („Wissenslandkarten“).

„Wissen darf nicht als abgelegte Informationsmenge, sondern muß als aktiver Austauschprozeß zwischen den Mitarbeitern verstanden werden.“1)

Ziel der IT-Strategie: Steigerung der Informations- und Kommunikationsleistung

Voraussetzung: Einheitliche, effizient zu administrierende Plattform für I u.K-Prozesse:

- Benutzerfreundlichkeit
- Aktualität
- einfacher Zugang
- effektiver Zugriff auf Dokumente

1) Quelle: Siemens

D. Informationstechnologie

Selbstregulierende Wissensnetzwerke

(Hyperwave-Technologie)

- Schnelle und sichere Verwaltung einer Fülle von Dokumenten
- Gemeinsame Arbeit an Projekten auch in dezentralen Organisationen
- Gezielte, treffsichere Recherche
- Publizieren für Jedermann
- Einfache Einführung, Integration in Standardsoftware

Anwendungs-Beispiel: Landesbank Hessen mit einem selbstregulierenden Wissensnetzwerk. Alle Mitarbeiter sind "Knowledge-Manager". Im Sinne eines "offenen Marktplatzes" können alle Anwender selbst publizieren.

Roth, IG Metall

4. Worauf sollte die Interessenvertretung achten?

Roth, IG Metall

Worauf sollte die Interessenvertretung achten?

Gestaltungsebene Wissensmanagement-Konzept:

Vor der Einführung von Wissensmanagements sollte der Betriebsrat in einer Vereinbarung mit der Geschäftsleitung ein gemeinsames Grundverständnis und zentrale Eckpunkte regeln.

- Im Vordergrund steht nicht die Erfassung von Wissen, sondern stehen die persönlichen Beziehungen der menschlichen Wissensträger („Wissenslandkarten“).
- Wissen darf nicht als abgelegte Informationsmenge, sondern muß als aktiver Austauschprozeß zwischen den Mitarbeitern verstanden werden.
- Jegliche Formen des Messens von individueller Wissensperformance müssen ausgeschlossen werden.
- Der BR ist in allen Phasen der Entwicklung, Einführung und Anwendung von Systemen des Wissensmanagements zu beteiligen (z.B. Steuerungsgremium)

Roth, IG Metall

Worauf sollte die Interessenvertretung achten?

Gestaltungsebene Unternehmensstrategie:

- Wegen der **strategischen Bedeutung** des Themas „Wissen“ für die Zukunftssicherung von Unternehmen und Beschäftigung muß die betrieblichen Interessenvertretung auf die Konzepte Einfluß nehmen
- Wissensmanagement muß sich aus den **Unternehmenszielen** und der Ausrichtung des Unternehmens auf **strategische Kernkompetenzen** ableiten.
- Es geht um die zweckgerichtete Erschließung, Nutzung und Vermehrung von Wissen, so daß ein "**Wertzuwachs**" für das Unternehmen und die Beschäftigten entsteht.
- Erfolgreich sind Ansätze die eine **Balance** zwischen den Unternehmensinteressen (Wissensnutzung) und den Interessen der Beschäftigten (Wissenszuwachs) finden.

Roth, IG Metall

Worauf sollte die Interessenvertretung achten?

Gestaltungsebene Informationstechnologie:

- Wissensmanagement muß als ein sich wechselseitig bedingender Prozeß der Gestaltung von **Organisation, Personalentwicklung** und **IT** verstanden werden. Jedes isolierte Vorgehen - etwa nur als IT-Lösung - muß scheitern.
- Ziel einer IT-Lösung muß die Unterstützung und die Steigerung der Informations- und Kommunikationsleistung der Beschäftigten sein. Voraussetzung ist eine einheitliche, effizient zu administrierende Plattform welche die Kriterien Benutzerfreundlichkeit, Aktualität, einfacher Zugang und effektiver Zugriff auf Dokumente erfüllt.
- Für alle Arbeitsstrukturen (insbesondere auch in der Fertigung) sollten Zugangsmöglichkeiten zu wissensbasierten Systemen bereitgestellt werden, um gleiche Zugangs- und Qualifizierungschancen im Unternehmen zu garantieren.
- Jedem Beschäftigten sollte ein **PC oder Notebook** mit Internetzugang zur Verfügung gestellt werden.

Roth, IG Metall

Worauf sollte die Interessenvertretung achten?

Gestaltungsebene Organisation und Personal:

- Grundvoraussetzung für Wissensmanagement ist der gezielte und geplante Wandel des Unternehmens hin zu einer „**lernenden Organisation**“.
- Von daher sollte die Interessenvertretung bei Wissensmanagement in erster Linie über **Personal- und Organisationsentwicklung** und erst in zweiter Linie über Technik reden.
- Als **Rahmenbedingungen einer „lernenden Organisation“** müssen in einer Vereinbarung definiert werden:
 - Lernförderliche Arbeitsorganisation und definierte Handlungsspielräume,
 - Lern- und Kommunikationszeiten,
 - Lerninfrastruktur
 - Angebote zur Unterstützung des Lernens im Prozess
 - Investitionsrahmen für Weiterbildung
- Erste tarifvertragliche Anspruchsgrundlagen sind mit dem neu abgeschlossene „**Tarifvertrag zur Qualifizierung**“ in Baden Württemberg geschaffen worden.

Roth, IG Metall