

# „Verbindung von Lernen und Umgang mit Wissen in Theorie und Praxis“



Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz  
Vortrag zur ABWF – Tagung:  
Innovationskreis - Lernen im Wandel  
13. Februar 2014,  
Katholische Akademie Berlin

# Vita Prof.Dr.Brigitte Stieler-Lorenz

geboren am 25.06.1941 in Dresden

verheiratet, 2 erwachsene Söhne

1959	Abitur
1959- 1972	Technikerin und Bereichsleiterin Aus- und Weiterbildung der Studiotechnik des Fernsehens der DDR
1961-1966	Fachschul-Fernstudium zur Ingenieurin für Funktechnik; Ingenieurschule Post-u-Fernmeldewesen
1972-1976	Bereichsleiterin Hoch - und Fachschulwesen im Zentralamt für Berufsbildung der Deutschen Post
1968-1972	Hochschulfernstudium zur Dipl.Ing.oec Nachrichtenwesen; Hochschule für Verkehrswesen

## Vita - Prof.Dr.Brigitte Stieler-Lorenz

1976- 1991	Assistentin - Dozentin- Professorin an der Hochschule für Ökonomie, Berlin
1991-2000	Geschäftsführerin und wissenschaftliche Direktorin der a&o research GmbH, Institut für Forschung und Beratung zur Organisations- und Personalentwicklung
2000-2012	Geschäftsführerin und wissenschaftliche Direktorin der Core Business Development GmbH, Institut für Produkt-und Prozessentwicklung
Seit 2012	selbständig: Stieler-Lorenz Business Consult Tel:030 65265624 / Handy: 0151 24183724 Mail: <a href="mailto:brigitte@stieler-lorenz.de">brigitte@stieler-lorenz.de</a> web: <a href="http://www.stieler-lorenz.de">http://www.stieler-lorenz.de</a> <a href="http://www.stieler-lorenz.de/cbd/">http://www.stieler-lorenz.de/cbd/</a> <a href="http://www.diwis.net">http://www.diwis.net</a> <a href="http://www.praekonet.de">http://www.praekonet.de</a>

# Verbindung von Lernen und Wissen

- I Entstehung verschiedener Qualitäten des Wissens in Lernprozessen
- II Entwicklung des Wissensmanagements und seiner Methoden in Zusammenhang mit Lernprozessen

- Wissen und Lernprozesse sind eng miteinander **verbunden**
- Lernen ist der **Prozess** der Wissensentstehung
- Wissen ist sein **Ergebnis**
- **Nicht alle** Lernprozesse führen zu **mehr Wissen**

# **I Entstehung verschiedener Qualitäten des Wissens in Lernprozessen**



### Beispiel:

**Daten:** Zahlenkolonnen: Nikkei 225 8458,45 (-1082,02); Dax 4615,5 (-240)

**Informationen:** Das ist der Abstieg der Börsenkurse

**Wissen:** „Das bedeutet: mein Fond ...“ 😞 „Ich sollte besser folgendes tun: ...“

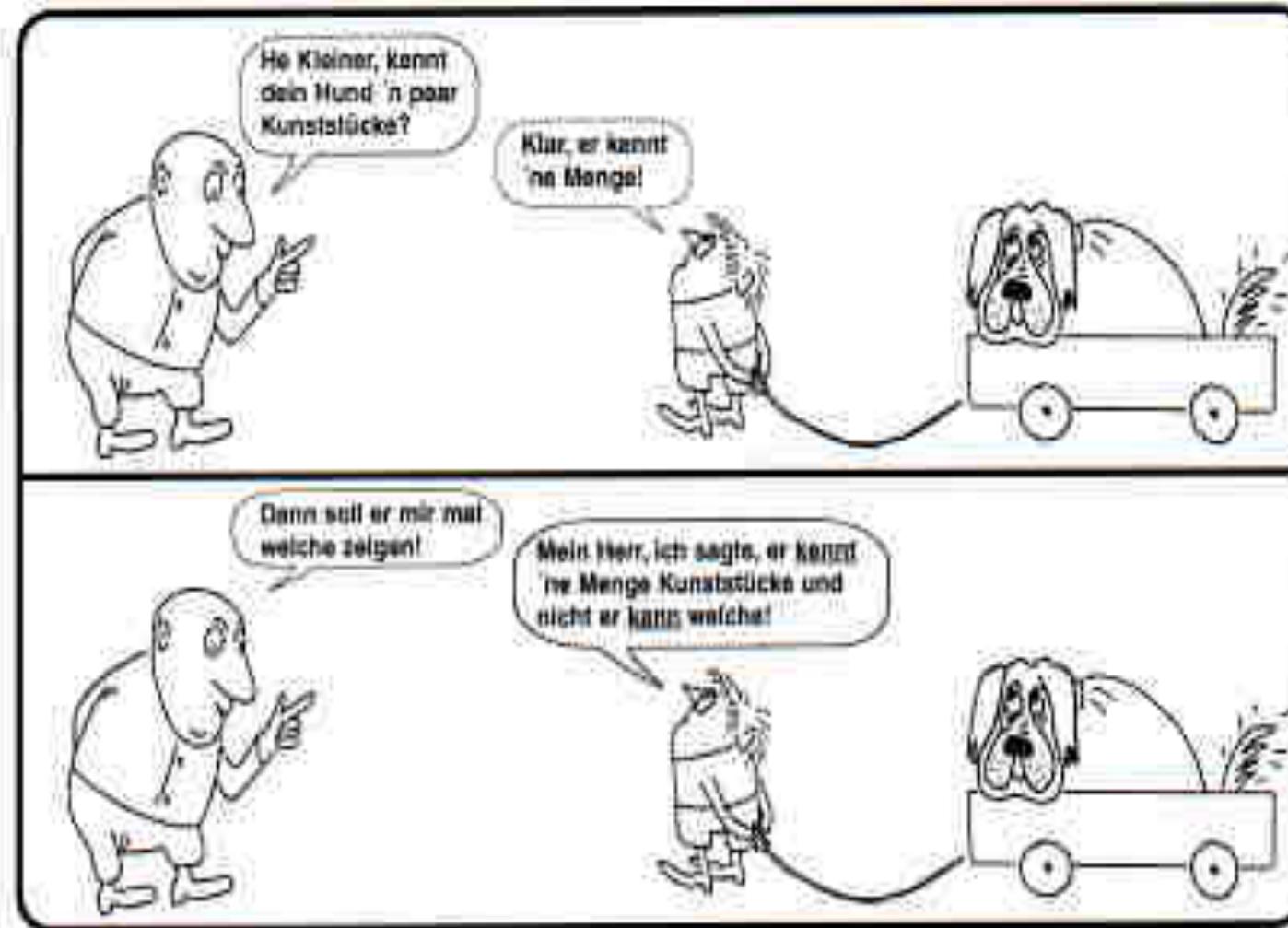
## Was ist Wissen?

<b>Daten</b>	Fakten	36 neue Kunden im letzten Jahr
<b>Informationen</b>	Bewertungen	gutes Ergebnis
<b>Wissen</b>	Allgemeine Schlussfolgerungen im Kontext	Für den Vertrieb heißt das ...
<b>Erfahrungswissen</b>	Personen-spezifische Schlussfolgerungen	Beim Kunden XYZ gehe ich so vor ...

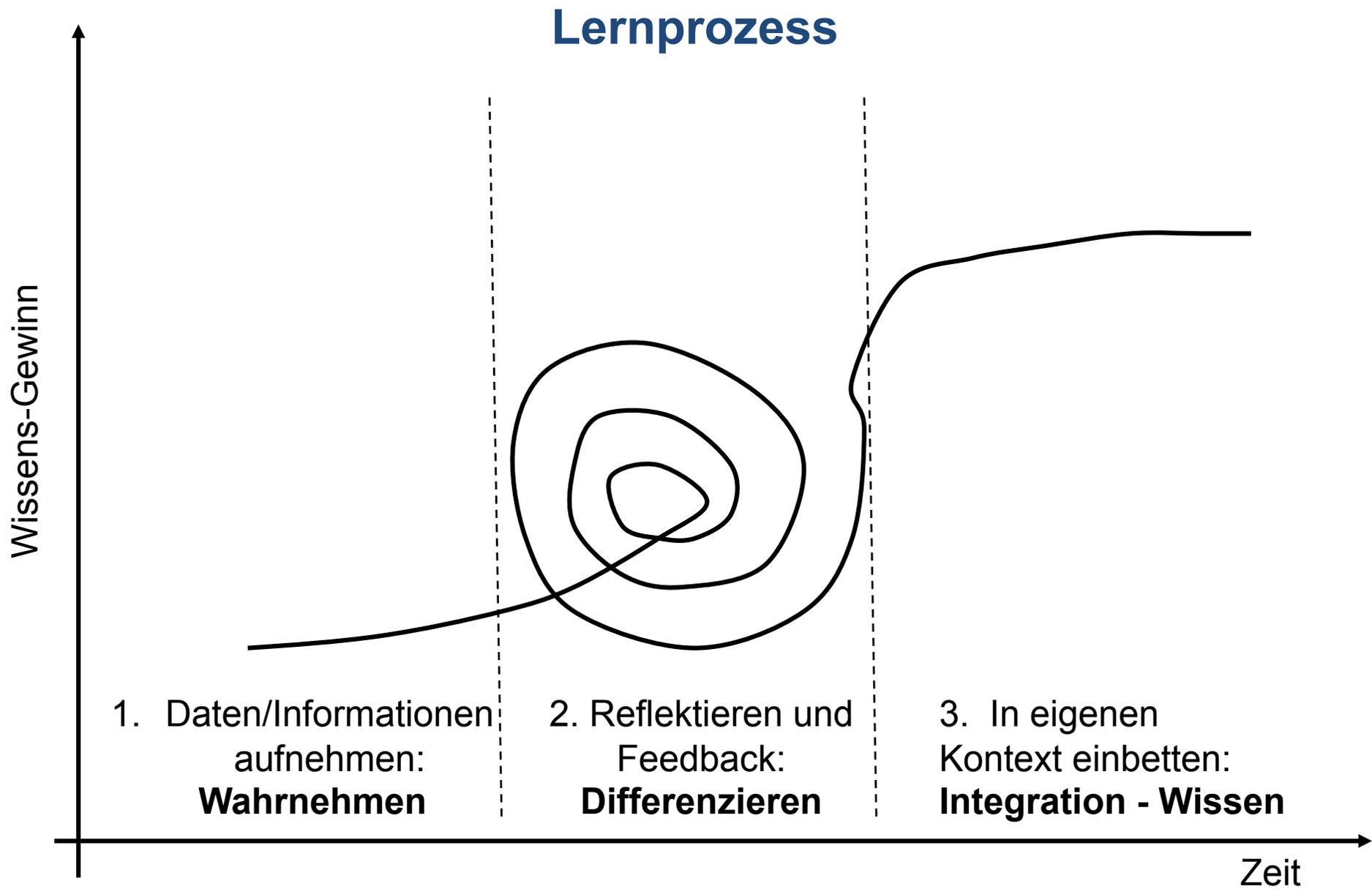
**Beim Austausch welcher Tiefe von Wissen soll angesetzt werden?**

- In primär *rezeptiven Lernprozessen* werden ***Daten und Informationen zu Kenntnissen*** verarbeitet.
- Es entstehen ***Kenntnisse***, das »**Know what**«
- Aber sind Kenntnisse bereits **„*Wissen*, das zum *Handeln* befähigt“** ?

# Wissen und Können



- **Know How** entsteht erst durch **reflexives Lernen**
- **Know What** (Daten und Informationen) werden im Gehirn mit den jeweils persönlichen **Erfahrungen** in den eigenen **kognitiven Strukturen** verglichen, bewertet und vernetzt – geben ihnen einen Sinn – es entsteht:  
**Wissen - Know How, das Handeln** ermöglicht und anregt.
- Dadurch wird **Kennen zum Können**- es entsteht **Handlungskompetenz**



- ***Know Why*** - ist das ***innovative Handlungswissen*** – das durch vernetztes Ursache - Wirkungs - Denken zusammen mit anderen Menschen entsteht - ***Innovationskompetenz***
- Es charakterisiert die ***innovativen Potentiale des organisationalen Lernens*** (Lernende Organisation)
- Prozesse der ***bewussten Kommunikation des Wissens (kommunizierendes Lernen)*** sind dafür eine Voraussetzung

# Kommunizierendes Lernen / Wissenskommunikation

- Kommunizierendes Lernen (KL) ist die organisierte Kombination von Potenzialen der ***bewussten Kommunikation*** mit ***gezielten Lernprozessen***.
- Das Ergebnis des Kommunizierenden Lernens ist ***neues Wissen für Andere***, das vorher nur im Kopf einzelner ***Wissensträger*** war.

# Der Lernansatz

- Lernen wird als ***konstruktivistischer*** Prozess verstanden.
- Lernen erfolgt **interaktiv, situativ und arbeitsprozessbezogen**.
- Es gibt ***kein*** Lehrer-Schüler-Verhältnis.
- ***Dialogbegleiter*** / Moderatoren unterstützen den Prozess.

# Der Kommunikationsansatz

- Kommunizierendes Lernen setzt auf den ***feedback – orientierten*** Dialog.
- Gegenseitiges Feedback der ***Wahrnehmungen*** hat höchste Priorität.
- ***Dialog*** wird als ein ***Weg des Lernens*** begriffen.

# Vier Methoden der Wissenskommunikation

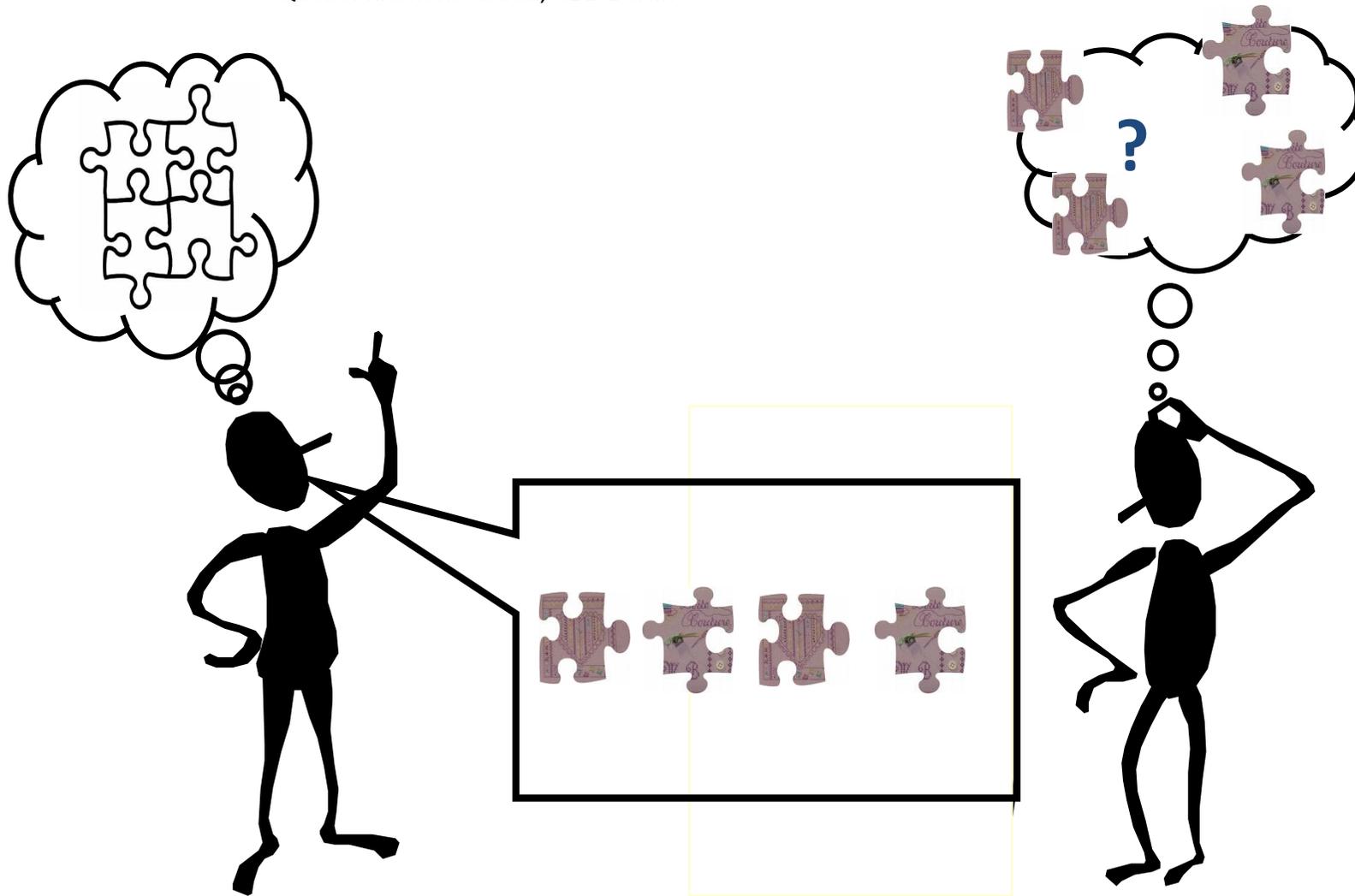
- Wissen aus *Erfahrungsgeschichten*
- Wissen aus *Expertendialogen*
- Wissen für den *Fach - und Führungskräftewechsel*
- Wissen aus plenumsgesteuerter *Podiumsdiskussion*

# Methoden des Kommunizierenden Lernens

- sind für die Optimierung von Wissensflüssen deshalb geeignet, weil sie die Wissensträger zur **gezielten Reflektion ihres impliziten Wissens anregen**,
- indem sie ihnen einen **Reflektionsraum** in Form des Gespräches mit anderen beteiligten Mitarbeitern bieten.
- Diese geben im **Dialog kommunikatives Feedback** auf den sein Wissen kommunizierenden **Wissensträger** und sie erarbeiten sich so **gemeinsam das Erfahrungswissen des jeweils Anderen**.

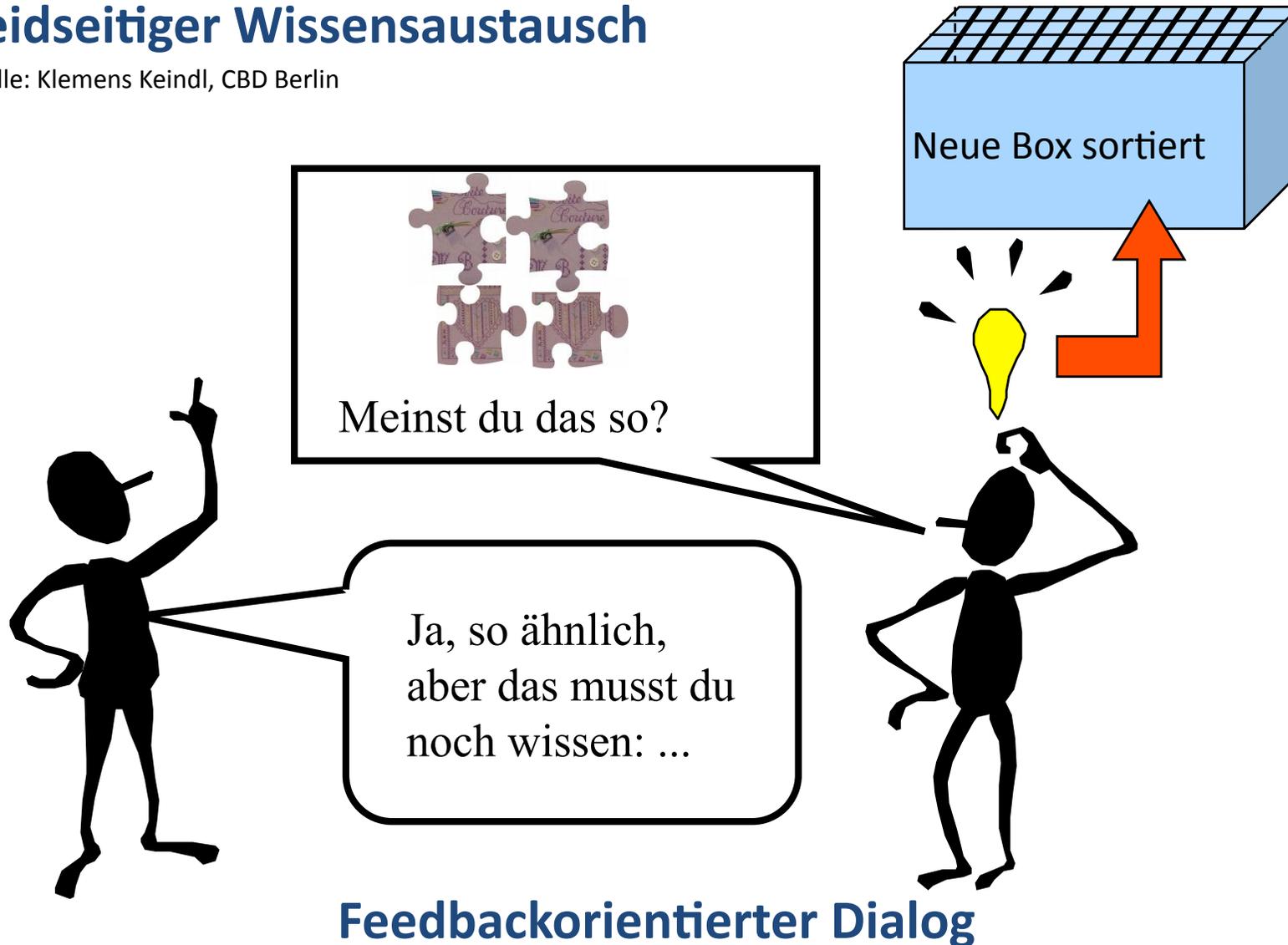
# Einseitige Wissensweitergabe

Quelle: Klemens Keindl, CBD Berlin

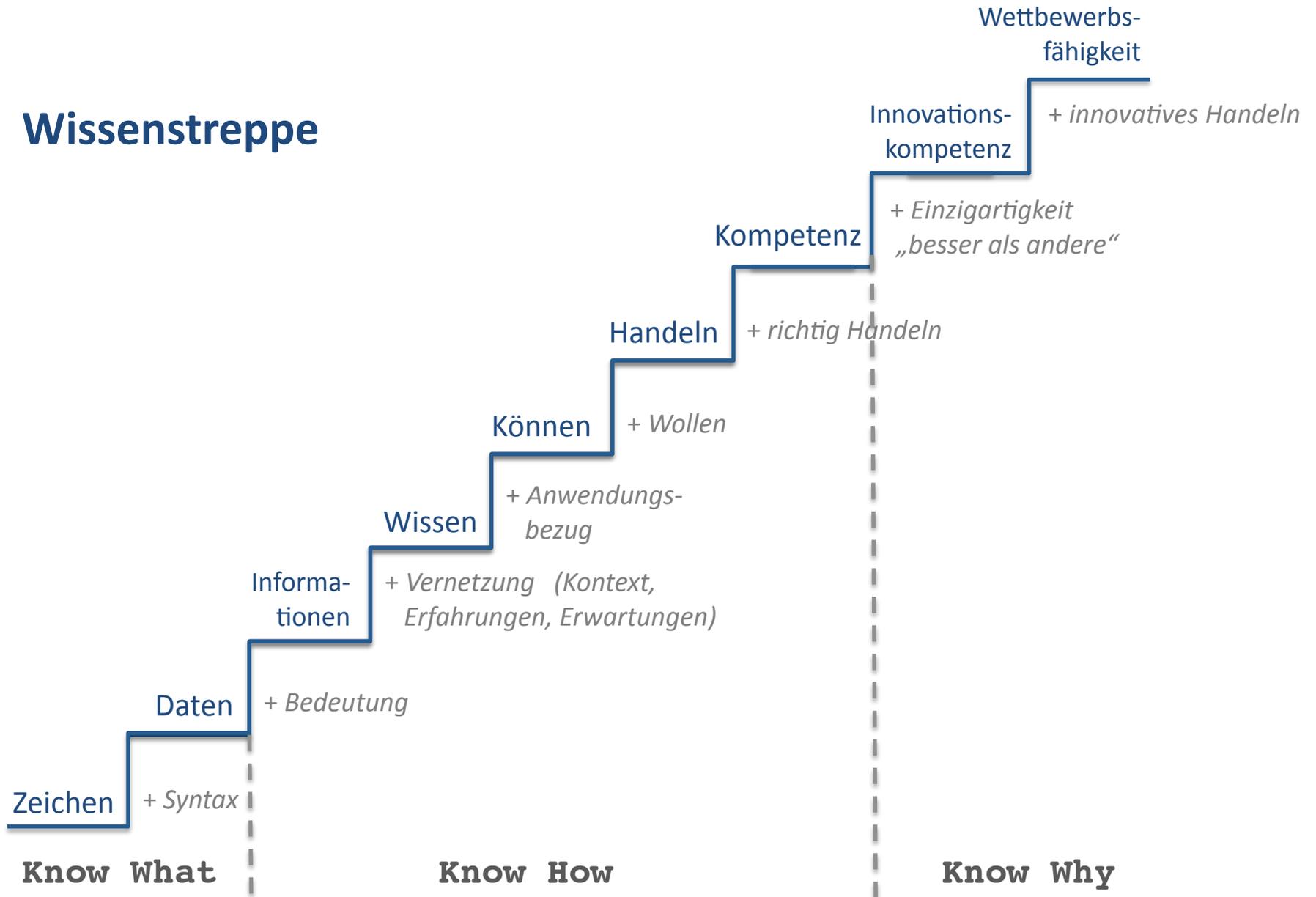


# Beidseitiger Wissensaustausch

Quelle: Klemens Keindl, CBD Berlin



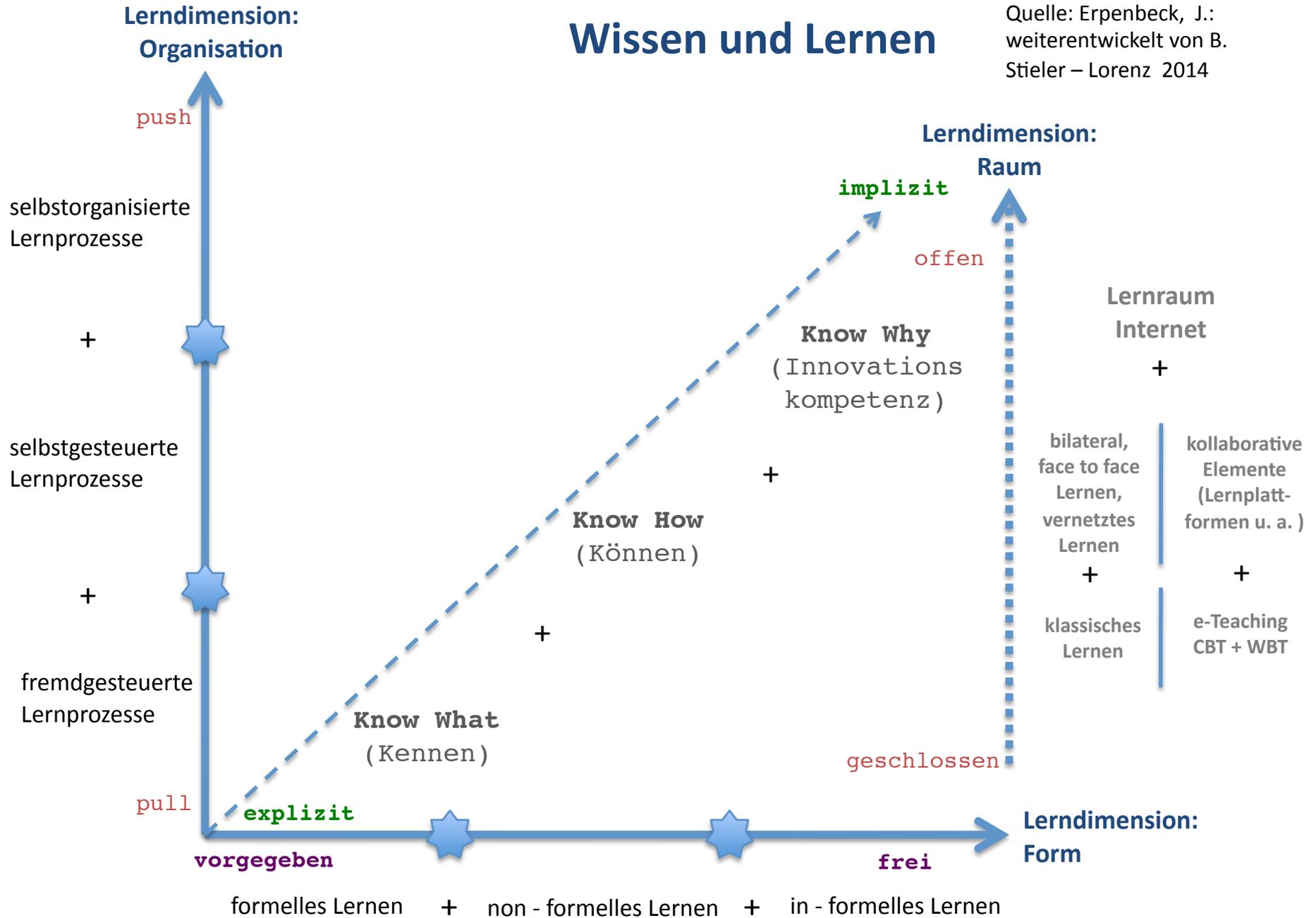
# Wissenstreppe



- **Know What**  
(Kennen was)  
- durch **rezeptives** Lernen (**Kenntnisse**)
  
- **Know How**  
(Können wie)  
- durch **reflexives** Lernen (**Handlungskompetenz**)
  
- **Know Why**  
(Wissen warum)  
- durch **vernetztes kommunikatives** Lernen  
(**Innovationskompetenz**)

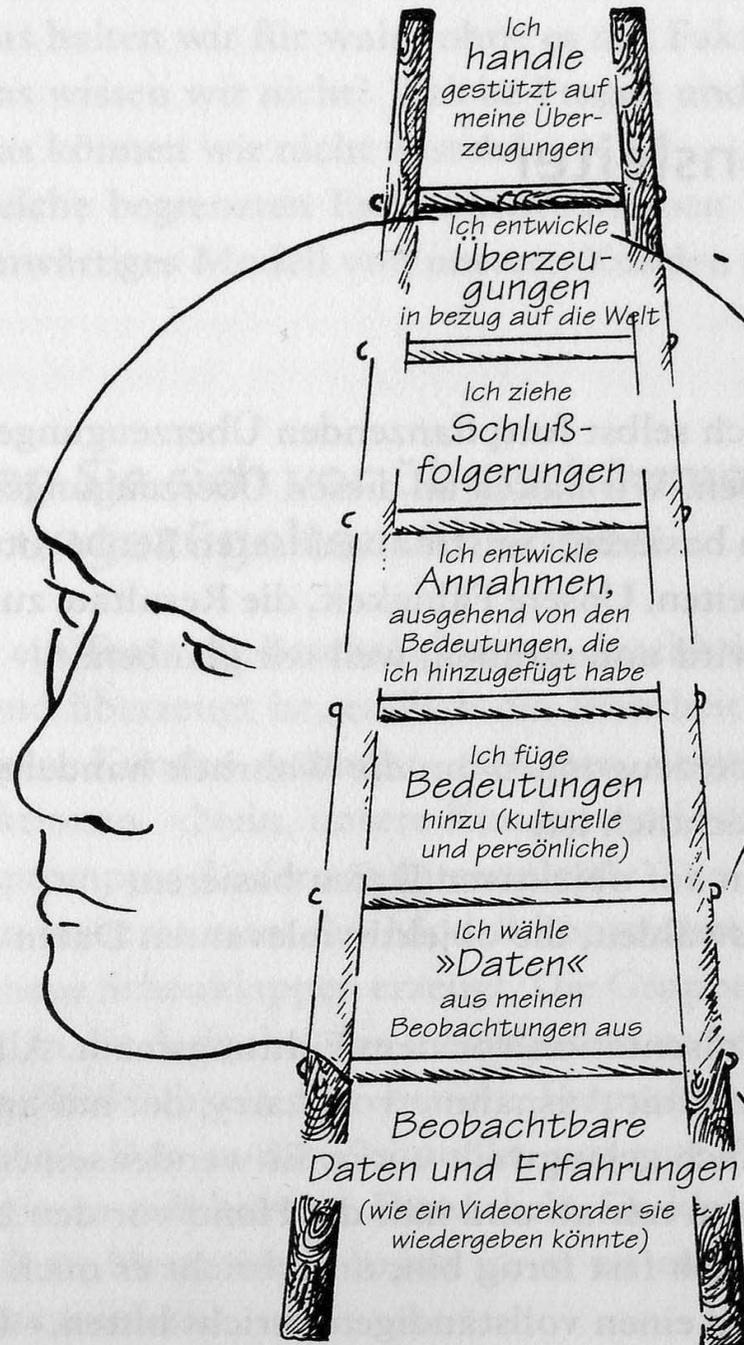
# Wissen und Lernen

Quelle: Erpenbeck, J.:  
weiterentwickelt von B.  
Stieler – Lorenz 2014



## **II Entwicklung des Wissensmanagements und seiner Methoden im Zusammenhang mit Lernprozessen**

Zur **Differenzierung der Lerninhalte** für die Integration in den **eigenen Wissensbestand** braucht der Mensch eine ausreichende Menge an **Erfahrungen**, die er im **praktischen Handeln** erworben hat als **Vergleichsbasis**.



Quelle: Peter Senge  
(Die 5. Disziplin)

**Wissen**  
als Grundlage  
für meine Handlungen  
in einem speziellen  
Kontext



**Informationen**  
als relevante Daten



**Daten**  
als Ergebnisse  
von Beobachtungen

## Konsequenz:

- Ausprägung der Gestaltung des „**Lernens im Prozess der Arbeit**“
- Dazu Ergebnisse der **QUEM – Forschungen**  
([www.abwf.de](http://www.abwf.de))
- Inzwischen ist Lernen im Prozess der Arbeit auch **Praxis**

- In den 90- er Jahren ***Beschleunigung*** der innovativen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft verbunden mit
- rasanter Entwicklung der ***Digitalisierung***
- erhöht den ***Druck zur Generierung und zum Austausch und Transfer neuen Wissens***

- Unter Wissen werden zunächst ***Daten und Informationen*** verstanden; daraus folgte die Auffassung von ***Wissensmanagement als Informationsmanagement***.
- Im Laufe der 90- er Jahre wird *Wissen* als **personen- und kontextabhängig**, d.h. als ***an den Menschen gebunden (Wissensträger)*** erkannt und gestaltet.
- Seitdem erfolgt die ***Entwicklung*** und der ***Einsatz*** zahlreicher eher nonformaler und selbstorganisierter ***Wissensmanagement- Methoden mit Lernsettings, die kommunikative Reflektion*** in ***offenen*** Lernräumen ermöglichen.

- Parallel dazu entsteht „ **Lernen im Netz und mit Multimedia**“ in vorwiegend **nonformalen, offenen, konstruktivistischen Lernsettings** (e - Learning, Lernplattformen, Community of Practis)
- **Wissensmanagement - Methoden und offene Lernsettings** im Arbeitsprozess führen mit Praxis verbunden zur direkten Entwicklung von „**Können**“ und **Kompetenzen (Know know)**

- Diese Zusammenhänge widerspiegeln sich jedoch **nicht** oder nur selten in den **betrieblichen Organisationen**
- **Wissensmanagement** ist meist **außerhalb** der Organisationseinheiten „**Personal und Personalentwicklung/Weiterbildung**“ angesiedelt
- Das führt zu **Verlusten bei der Erschließung der innovativen Potentiale** von Weiterbildung und Wissensmanagement

- Inzwischen ist **Wissensmanagement verbreitet und im Unternehmenshandeln** verankert

(siehe Studien der TU Chemnitz, - Wettbewerbsfaktor Wissen, Unternehmensbefragungen von 3000 Unternehmen 2006, Fokus prints 09/06 ISSN:1862-4464 und 2011, Fokus prints 08/11, ISSN: 1862-4464)

- **Weiterbildung ist dabei nur ein Aspekt** der wissensorientierten Lernprozesse
- Gleichzeitig Entwicklung einer **Wissenskultur** mit der **Lernkultur** als wesentlichem **Bestandteil**

- Notwendig ist eine ***systematische Verbindung von Wissensmanagement und Personalentwicklung*** in Theorie und Praxis

Daraus folgt die

***Frage für den wissenskommunikativen Dialog***  
*nach den heutigen Vorträgen und darüber hinaus:*

- Wie können die Prozesse des ***Lern – und Wissensmanagements in Theorie und Praxis*** systematisch so miteinander verbunden werden, dass die ***Innovations-Potentiale*** für Wirtschaft und Gesellschaft noch intensiver erschlossen werden.