
Inhaltsverzeichnis

1 Lernen und Wissensaustausch in Organisationen:	1
Individuelle und kollektive Ansätze	1
Johanna Bertram, Ulrike Cress, Christine Erlach, Kristin Knipfer, Barbara Kump, Anne Katrin Matyssek, Johannes Moskaliuk, Annika Scholl, Daniel Wessel und Katrin Wodzicki	
1.1 Einführung	1
1.2 Informelles und erfahrungsbasiertes Lernen am Arbeitsplatz	5
1.2.1 Informelles Lernen am Arbeitsplatz: eine Einführung	5
1.2.2 Durch Reflexion vom Problem zur Lösung	7
1.2.3 Die Kombination macht's: Feedback und Reflexion	8
1.2.4 Erfolgreiche Misserfolge?	10
1.2.5 Handlungswissen	11
1.2.6 Erfahrung macht klug!	13
1.2.7 Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement	14
1.3 Lernende Teams – Mechanismen und Förderung des Teamlernens	16
1.3.1 Was und wie lernen Teams?	16
1.3.2 Durch Reflexion gemeinsam zum Erfolg?!	18
1.3.3 Teamlernen aus Erfahrung: die Rolle des/der TeamleiterIn	19
1.3.4 Durch Führung gezielt Teamreflexion unterstützen	21
1.4 Förderung von Wissensaustausch in Organisationen	23
1.4.1 Was denke ich eigentlich über Wissen?	23
1.4.2 Transaktive Gedächtnissysteme und Wissensmanagement	24
1.4.3 Nützliches Wissen von KollegInnen nutzen	26
1.4.4 Warum Wissensmanagement scheitern muss	28
1.4.5 Effektiver Austausch über alle Hierarchie-Ebenen hinweg	30
1.4.6 Die Führungskraft als „Info-Broker“	31
1.4.7 Kein Wissensaustausch ohne Wertschätzung	33
1.4.8 Vorgesetzte/r aber keine Führungskraft?	35
1.4.9 Wissenstransfer-Methoden für Fach- und Führungskräftewechsel	37

1.5	Organisationale Lern- und Wissensprozesse	38
1.5.1	Komponenten des Wissensmanagements	38
1.5.2	Kompetenzen strategischer Veränderung	40
1.5.3	Wissensspirale: von implizit zu explizit	41
1.5.4	Knowledge Building in Organisationen	43
1.5.5	Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement in Unternehmen	45
1.5.6	Ein Evergreen: die Idee der „lernenden Organisation“	47
1.5.7	Erfolgsmessung im Wissensmanagement – methodische Ansätze .	48
1.5.8	Der Beitrag der Psychologie zum erfolgreichen Wissens- und Kompetenzmanagement in Unternehmen	50
Literatur		51
2	Arbeitsbedingungen für Organisationales Lernen und Wissensmanagement optimieren	55
	Johanna Bertram, Alexandra Hauser, Tanja Hentschel, Kristin Knipfer, Barbara Kump, Christina Matschke, Kai Sassenberg, Annika Scholl, Christina Schwind, Daniel Wessel und Katrin Wodzicki	
2.1	Einführung	55
2.2	Zusammenarbeit im Team optimieren	58
2.2.1	Gemeinsam sind wir stark	58
2.2.2	Teamentscheidungen verstehen und optimieren	60
2.2.3	Soziales Faulenzen in Teams: Warum sich manche auf Kosten anderer ausruhen	62
2.2.4	Produktivität und Zufriedenheit in Teams durch Konfliktmanagement	64
2.2.5	Warum wir KollegInnen oft falsch einschätzen	65
2.2.6	Strategien für ein gutes Teamklima	67
2.3	Das gute Arbeitsklima – Voraussetzung für Leistungsmotivation	69
2.3.1	Motivation aus Sicht der Systemtheorie	69
2.3.2	Zeitgeistphänomen „Work-Life Balance“	71
2.3.3	Einsatzbereit bei der Arbeit, erholt in der Freizeit	72
2.3.4	Gesundheitsprävention zur Wissenssicherung	74
2.3.5	Schluss mit negativ! Positive Psychologie als Trend in der Organisationsforschung	75
2.3.6	Wertschätzende Kommunikation im Unternehmen – Eine Einführung	77
2.3.7	Was ist eigentlich kritisches Denken?	79
2.3.8	Proaktiv statt nur „Dienst nach Vorschrift“	80
2.4	Leistung gezielt motivieren	82
2.4.1	Motivation in Handlung umsetzen	82
2.4.2	„Ich kann, weil ich will, was ich muss“: Warum trifft das nicht immer zu?	83

2.4.3	Motiviert durch Erfolg und Misserfolg	85
2.4.4	„Jetzt erst recht!“ Wenn Rückschläge motivierend wirken	87
2.4.5	Anerkennung – die Bremse für Engagement?	89
2.4.6	Gut geplant ist (manchmal) halb gewonnen	91
2.4.7	Gamification	93
2.5	Kreativität und Innovation fördern	95
2.5.1	Kreative Lösungen fördern – aber wie?	95
2.5.2	Wie durch Stimmung das Denken beeinflusst werden kann	97
2.5.3	Konflikte unterbinden oder doch lieber fördern?!	98
2.5.4	Neue Besen kehren gut? Potentiale von Neulingen im Team ausschöpfen	100
2.5.5	Team Diversity: Nutzen oder Hindernis?	102
2.5.6	Diversity gezielt einsetzen und gestalten	103
2.5.7	Ich kann was, was du nicht kannst: Synergien in interdisziplinären Teams	105
2.6	Organisationale Strukturen gestalten und Identifikation schaffen	107
2.6.1	Deine Gruppe = Meine Gruppe: Eigengruppenfavorisierung überwinden	107
2.6.2	Meine Gruppe – deine Gruppe: Ursachen der Eigengruppenfavorisierung	109
2.6.3	Das Wir-Gefühl stärken, aber wie?	110
2.6.4	Dazugehören, aber nicht in der Masse untergehen	112
2.6.5	Einmal der Beste, immer der Beste? – Nebenwirkungen von Wettbewerb	114
2.6.6	Hohe Anforderungen, aber viele Möglichkeiten?!	115
2.6.7	Der „Feind“ in den eigenen Reihen: Disidentifikation mit der Organisation	117
Literatur	119
3	Weiterbildung gestalten: Unterstützung durch Trainings, Technologie und Werkzeuge	123
	Nicole Behringer, Johanna Bertram, Jürgen Buder, Markus Deimann, Christine Erlach, Friedrich W. Hesse, Aleksandar Ivanov, Barbara Kump, Christina Matschke, Johannes Moskaliuk, Roland Pfister, Christina Schwind und Daniel Wessel	
3.1	Einführung	123
3.2	Medial gestützte Trainingskonzepte	127
3.2.1	Blended Learning	127
3.2.2	Blended Learning: Erfolgsfaktoren der Implementierung	128
3.2.3	Virtuelles Training	130
3.2.4	Virtuelles Training: Erfolgsfaktor Präsenz	131
3.2.5	Teams virtuell trainieren: Die Bedeutung von sozialer Präsenz	133

3.2.6	Online Learning Communities	135
3.2.7	Online Learning Communities: Erfolgsfaktoren der Implementierung	136
3.3	Trainingsmaßnahmen evaluieren	138
3.3.1	Trainingsbedarfsanalyse: Wann braucht wo, was, wer?	138
3.3.2	Bildungscontrolling: Woran erkennt man erfolgreiche Schulungsmaßnahmen?	140
3.3.3	Weiterbildung mit Motivation	142
3.3.4	Trainingstransfer: Wie kann die Anwendung von Trainingsinhalten unterstützt werden?	143
3.4	Personalentwicklung 2.0	145
3.4.1	Web 2.0, Web 3.0, Web X.0?	145
3.4.2	Personalentwicklung 2.0 – Wie Web 2.0 das Lernen verändert	147
3.4.3	Personalentwicklung 2.0 – Neue Anforderungen an Bildungsexperten	149
3.4.4	Web 2.0 im Wissensmanagement von Non-Profit-Organisationen nutzen	150
3.4.5	Social Media Strategie – ein Muss?!	152
3.4.6	Wissensmanagement mit Wikis	154
3.4.7	Wissensmanagement mit Wikis: Gestaltung und Einführung	156
3.4.8	Wissensmanagement mit Wikis: Soziale Erfolgsfaktoren	157
3.4.9	Massive Open Online Courses – Offenes Lernen im Netz	159
3.4.10	Offene digitale Bildungsressourcen	161
3.5	Personalisierte Lernsysteme	162
3.5.1	Persuasive Technology – Verhaltensänderung durch Technologieunterstützung	162
3.5.2	Vor- und Nachteile von personalisierten Lernsystemen	164
3.5.3	Wer weiß was? „Wissende“ Personen in Unternehmen finden	165
3.5.4	Knoten und Kanten im Wissensmanagement	167
3.5.5	„Spuren im Sand“ – Warum es sinnvoll sein kann, Informationen über andere sichtbar zu machen	168
3.5.6	Mobile „Electronic Performance Support Systems“	170
3.5.7	Was ist eigentlich eine App?	172
3.5.8	Mobiles Lernen	173
3.6	Werkzeuge zum Optimieren von Wissensaustausch	175
3.6.1	Psychologische Theorien in der Praxis	175
3.6.2	Texte schreiben als Handwerk statt als Kunst	177
3.6.3	Representational Guidance	179
3.6.4	Räumlich verteilt, und dennoch informiert	181
3.6.5	Durch Skizzieren im Managementalltag den Austausch von Wissen in der Gruppe fördern	182
3.6.6	Wissenstransfer mit Storytelling	184

3.6.7 Wissensmanagement mit Pattern	186
3.6.8 Social Forecasting als Instrument des Wissensmanagements	188
Literatur	189
Autorinnen und Autoren des Buches	193