



Christoph Barmeyer/
Konstantin Würfl

Wissenstransfer während der Kaffeepause?

Was wir von italienischen Unternehmen lernen können

Existieren Formen von Wissensmanagement, die Mitarbeiter mehr als IT-unterstützte Datenbanken dazu motivieren, arbeitsbezogene Daten und Erfahrungen, die dem Unternehmen dienen, auszutauschen? Es gibt sie: Eine in romanischen Ländern verbreitete Form des organisationsinternen Wissenstransfers ist die Kaffeepause. Merkmale und Funktionen dieser abteilungsübergreifenden »Institution« werden anhand einer empirischen Untersuchung in italienischen Unternehmen präsentiert sowie Maßnahmen vorgeschlagen, die zu einer neuen Wissenskultur in deutschen Organisationen führen können.

Wissensmanagement und -transfer gehören zu den zentralen Herausforderungen moderner Organisationen. Insbesondere die angloamerikanische Forschungs- und Managementpraxis hat zur Implementierung zahlreicher Formen und Instrumente geführt.² Wissensmanagement wird meist strategisch

vom Unternehmen gesteuert: Mitarbeiter werden aufgefordert, ihr Wissen zu explizieren, indem sie es z. B. in spezielle Datenbanken eingeben, damit es wiederverwendet werden kann. Dabei wird jedoch übersehen, dass es sich gerade bei der Weitergabe von Erfahrungen um Wissen

handelt, das durch Mitarbeiter bereits verarbeitet wurde und nicht ohne Weiteres dokumentiert werden kann. Forschung und Praxis zeigen, dass IT-basierte Managementsysteme zur Speicherung und Verbreitung organisationsinternen Wissens weitaus seltener genutzt werden als angenommen.³

Alternativ zu formalisierten Formen des Wissensmanagements existieren ebenso *andere*, informelle und *tazite* Formen.⁴ Dabei ist der persönliche Kontakt zum Wissensträger ausschlaggebend, um an Informationen und Wissen zu gelangen: eine Strategie des Wissensaustauschs. Vor allem die in romanischen Unternehmen verbreitete Kaffeepause, in der

tazit

Tazites Wissen bezeichnet individuelles, nicht artikulierbares Wissen, z. B. die Fähigkeit, beim Radfahren das Gleichgewicht zu halten.¹

unterschiedlichste Mitarbeiter spontan zusammenkommen, stellt eine besondere, in der Organisationsforschung und -praxis viel zu wenig beachtete Form des »natürlichen« Wissenstransfers dar. Abbildung 1 fasst Formen und Ausprägungen von Wissensmanagement – bewusst polarisierend – zusammen.

Anhand einer empirischen Untersuchung in drei norditalienischen Unternehmen werden im Folgenden zentrale Funktionen der Kaffeepause für organisationale Kontexte herausgearbeitet. Ziel ist es, eine andere Form des Wissenstransfers zu präsentieren und Anregungen zu geben, inwiefern diese zumindest ansatzweise in deutsche Organisationspraktiken integriert werden kann.

Drei Fallstudien zur Kaffeepause

Die Kaffeepause in italienischen Organisationen ist ein Ritual: Hier treffen sich Menschen unterschiedlichster Abteilungen und Hierarchiestufen über den ganzen Tag verteilt spontan an einen Ort, meist dem Kaffeeautomaten, um sich über vorwiegend berufliche Themen auszutauschen.⁵

Die Pausen folgen keiner Regelmäßigkeit, sondern finden spontan statt. Der Impuls, die Arbeit durch eine Kaffeepause zu unterbrechen – oder auch in einem anderen Rahmen fortzusetzen –, wird nicht von Zeitvorgaben, z. B. 10 h–10.15 h, gesteuert, sondern vom Bedürfnis der Mitarbeiter. Selten sind dieselben Personen zur gleichen Zeit anwesend oder begeben sich ganze Abteilungen zum Kaffeeautomaten. Mitarbeiter kommen und gehen, verweilen oder entfernen sich, sind aktiv an Gesprächen beteiligt oder nicht. Die Anzahl von Menschen, die sich trifft, ist variabel: Je nach Kontext und Raum können sich zwischen zwei und zehn Personen um den Kaffeeautomaten versammeln. Auch die Verweildauer kann – auch beeinflusst durch Themenvielfalt oder -komplexität – variieren: von wenigen Minuten bis zu gut einer Stunde.

Weil in diesen sozialen Systemen weder die Elemente, also die Mitarbeiter, ihre Beziehungen untereinander, noch die Themen dieselben sind, entsteht in jeder Kaffeepause eine Konfiguration mit neuem, unbekanntem Ausgang.

Ergebnisse: Funktionen der Kaffeepause im Organisationskontext

Fallübergreifend erfüllt die Kaffeepause verschiedene zentrale *Funktionen*, die im Folgenden dargestellt werden:

Die Kaffeepause trägt häufig zur *zeitlichen Strukturierung* des Tages bei: So lässt sich fallübergreifend eine Tendenz feststellen, den Arbeitstag mit einer Kaffeepause zu beginnen, nach dem Mittagessen eine weitere einzufügen und den Nachmittag durch eine letzte, dritte Pause aufzulockern. Eine HR-Mitarbeiterin der Cura AG beschreibt diesen Rhythmus wie folgt: »Die erste Kaffeepause findet morgens gegen 9.00 h oder 9.30 h statt, die zweite nach dem Mittagessen gegen 13.30 h und schließlich die letzte gegen 17.00 h. Also dreimal am Tag. Während ich die erste Pause am Morgen meist gemeinsam mit meinem Chef verbringe, trinke ich den Kaffee nach dem Mittagessen meist mit anderen Kollegen, mit denen ich auch beim Essen war. Für den letzten Kaffee am Nachmittag treffe ich mich mit den jüngeren Kollegen, die mir sozial am nächsten stehen.«

Kodifizierter formeller Wissenstransfer	Personalisierter informeller Wissenstransfer
gesteuert, geplant, bewusst explizit, konkret schriftlich monologisch technologieorientiert bewusst, strukturiert, formalisiert abgegrenzt, dekontextualisiert eindimensional	emergent, spontan, dynamisch implizit, diffus mündlich dialogisch personenorientiert unbewusst, assoziativ, arbiträr vernetzt, kontextualisiert multiperspektivisch
tendenziell angelsächsische und deutsche Auffassung	tendenziell romanische Auffassung

Die Kaffeepause dient in Italien regelmäßig dem Erfahrungsaustausch.

In allen untersuchten Unternehmen kommt es während der Kaffeepause auch regelmäßig zum *Wissenstransfer*, wobei besonders häufig persönliche Erfahrungen, Meinungen, Sichtweisen und Ratschläge ausgetauscht werden. Eine Mitarbeiterin des Fachbereichs »Zertifizierung« bei der IspA meint: »Es geht hier nicht um Wissenstransfer im Sinne der Vermittlung von Kenntnissen, sondern mehr um Erfahrungsaustausch.« Eine ihrer Kolleginnen aus der Projektorganisation erklärt: »Wir tauschen Sichtweisen aus und stellen gemeinsam Überlegungen an, die hilfreich für das sind, woran wir gerade arbeiten.«

Die Kaffeepause dient in Italien regelmäßig dem Erfahrungsaustausch.

Neben dieser Übermittlung informellen Wissens wird die Kaffeepause jedoch auch häufig zur *Koordination von Arbeitsabläufen* und zur Weitergabe von Arbeitsanweisungen genutzt. Besonders im Fall der Privatbank wird deutlich, dass sich die erste Pause am Morgen anbietet, um die Tagesplanung vorzunehmen. Eine junge Beraterin beschreibt: »Bei der Kaffeepause heute Morgen hat mein Chef mir erklärt, woran genau ich heute Nachmittag arbeiten soll. Es handelt sich manchmal auch um Instruktionen, wie man in Bezug auf eine bestimmte

Abb. 1 Divergierende Formen von Wissenstransfer

Studiendesign

Die empirische Untersuchung basiert auf drei explorativen Einzelfallstudien⁶ italienischer Arbeitskontexte in Unternehmen, die sich hinsichtlich Branche und Größe unterscheiden. Gemeinsam haben die interviewten und beobachteten Personen jedoch die Verrichtung geistiger Tätigkeit (vgl. Abb. 2).

Unternehmen	Datenerhebung
Tochterunternehmen der Fried. Goldstaub*, größte unabhängige Privatbankgruppe Europas im Bereich Corporate Finance (8 Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit 7 Mitarbeitern • zweitägige Beobachtung des Pausenverhaltens
IspA*, führendes Institut der Berufs- und Managementausbildung im italienischen Versicherungssektor (150 Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit 14 Mitarbeitern • zweitägige Beobachtung des Pausenverhaltens
Tochtergesellschaft der Cura AG*, im Sektor personal & beauty care (150 Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit 8 Mitarbeitern • vierstündige Beobachtung des Pausenverhaltens

* Unternehmensbezeichnungen wurden aus Datenschutzgründen verändert.

Abb. 2 Untersuchungsdesign

Die empirischen Daten wurden mittels **Methodentriangulation**⁷ aus teilnehmender Beobachtung und problemzentrierten, leitfadengestützten Interviews im Mai 2009 in drei Mailänder Unternehmen erhoben.⁸ Die Interviews wurden aufgenommen und transkribiert sowie die teilnehmende Beobachtung protokolliert. Anschließend wurden beide Textsorten mit Hilfe des computergestützten Analysetools MAXQDA kodiert und ausgewertet.⁹

Sache verfahren soll.« Eine Mitarbeiterin der Cura AG bestätigt dieses Vorgehen und unterstreicht gleichzeitig sprachlich den informellen Rahmen, indem sie sagt: »Beim Morgenkaffee mit meinem Chef stimmen wir immer *ein wenig* unsere Termine ab.«

Des Weiteren wird die Kaffeepause in allen untersuchten Unternehmen dazu genutzt, konkrete *Probleme zu diskutieren* und *Lösungen zu generieren*. Für den Fall der Cura AG erklärt die Personalverantwortliche: »Personen, die ich besser kenne, erzählen mir während der Kaffeepausen von ihren Problemen und Beobachtungen. Das macht die Kaffeepause für mich so ungeheuer wichtig.«

Sie bietet auch die Möglichkeit, die *Beziehungsqualität* der Mitarbeiter zu stärken und deren *Offenheit* zu fördern. Gespräche gelangen auf eine persönlichere Ebene, Vertrautheit wird gefördert. Eine Mitarbeiterin der Marketingabteilung erklärt,

regelmäßig die Kaffeepause abzuwarten, weil bestimmte Personen dort gesprächsbereiter seien: »Wenn ich Fragen an bestimmte Personen habe, warte ich oft den Moment der Mittags- oder Kaffeepause ab. Für Vieraugengespräche frage ich meist, ob wir zusammen einen Kaffee trinken gehen – dann reden wir.«

Methodentriangulation

ist eine Forschungsstrategie, bei der verschiedene Methoden bei der Untersuchung des gleichen Phänomens angewendet werden oder verschiedenartige Daten zur Erforschung eines Phänomens herangezogen werden. Ziel dieses Vorgehens ist es, mit den Stärken der jeweiligen Vorgehensweise die Schwächen der jeweils anderen auszugleichen.

Gespräche am Kaffeeautomaten schaffen eine Vertrautheit, die in formellem Rahmen so meist nicht zustande käme.

In allen untersuchten Fällen wird bekundet, dass die Kaffeepause dazu beiträgt, *Hierarchien zu vermindern* und kurzfristig eine persönlichere Beziehung mit Vorgesetzten herzustellen, wie es eine Projektleiterin der IspA beschreibt: »Während der Kaffeepausen nimmt man verstärkt eine Situation der Vertrautheit, Leichtigkeit und Entspannung ein. Die Vorgesetzten verhalten sich fast, als seien sie einer von uns.«

Ebenso trägt die Kaffeepause zur *Bildung sozialer Netzwerke* bei, die zentral für den dialogischen Wissenstransfer sind. Durch lose Verbindungen zwischen Akteuren, die in sozialer Interaktion miteinander stehen und durch gemeinsame Themen bilden sie temporäre heterarchische Gemeinschaften, die nicht unbedingt gemeinsame Ziele aufweisen. Dies lässt sich besonders im größten untersuchten Kontext, der Cura AG, beobachten, für den eine HR-Verantwortliche erklärt: »Wenn jemand offen ist und nicht immer nur mit Kollegen derselben Gruppe seine Kaffeepause verbringt, gelingt es in diesen Momenten der Entspanntheit, einige Informationen über Personen und Themen in Erfahrung zu bringen.«

Schließlich dient die Kaffeepause den Mitarbeitern auch dazu, sich überblicksartig *Wissen über Prozesse* und Vorgänge innerhalb der Organisation zu verschaffen, also eine Art *Meta-Wissen*, das in den Interviews mit Begriffen wie »sapere soft« (weiches Wissen), »zoom« (etwa: etwas heranziehen, im Sinne von näher kennenlernen) oder »macroconcetti« (Makro-Konzepte oder -Ideen) beschrieben wird.

Vorteile der Kaffeepause für den Wissenstransfer

Die Fallstudien in den drei italienischen Unternehmen zeigen, dass der Kaffeepause eine wesentliche Bedeutung für den organisationsinternen Wissenstransfer zukommt. Im Gegensatz zu formalisierten, kodifizierten Wissensarten hat der informelle, personalisierte Wissenstransfer während der Kaffeepause einen zentralen Stellenwert. Ähnlich wie bei *tazitem Wissen* handelt es sich dabei um individuelles Expertenwissen, das hier die Form persönlicher Erfahrungen annimmt. Anders als *tazites Wissen* kann es auch verbalisiert werden. Um weitergegeben zu werden, bedarf es jedoch eines gewissen Maßes an Vertrautheit und Sympathie zwischen den Akteuren. Diese sozialen Vorausset-

zungen für den Wissenstransfer werden durch die Kaffeepause gefördert: Einerseits treffen sich hier spontan Mitarbeiter unterschiedlichster Bereiche und Hierarchien, was für ein persönliches Kommunikationsverhalten sorgt, andererseits wird die Kaffeepause auch gezielt gesucht, um sich im Vieraugengespräch auszutauschen. In beiden Fällen steht der Mensch als »Ganzes« und nicht nur seine berufliche Funktion im Vordergrund, wodurch ein persönlicher Austausch von Sichtweisen, Einschätzungen, Erfahrungen und Kenntnissen möglich wird.

Während der Kaffeepausen ist die Gesprächsbereitschaft und Offenheit der Mitarbeiter größer.

Die Kaffeepause als Moment des Wissenstransfers bedarf zudem einer face-to-face-Situation und somit der physisch-sozialen Anwesenheit aller beteiligten Akteure. Besonders in großen Unternehmen begegnen sich während der Pausen Mitarbeiter unterschiedlichster Abteilungen, was zur Informationszirkulation und Vernetzung beiträgt. Zudem ist die Gesprächsbereitschaft der Mitarbeiter während der Pausen erhöht. Auf diese Weise wird die Kaffeepause zum Träger von Strategien, die auf den Transfer von Informationen und Wissen abzielen, sei es, um effizient Arbeitsanweisungen an Einzelpersonen oder Gruppen zu kommunizieren, persönlichere Informationen über Mitarbeiter zu erhalten oder sich einen Überblick über andere Arbeitsbereiche der Organisation zu verschaffen. Die Kaffeepause ist eine informelle Nische der Begegnung innerhalb des formellen Arbeitsumfeldes und wird als solche zum Umschlagsplatz für eine – verglichen mit dem Arbeitsplatz – wesentlich breitere Palette an Inhalten. Ihr geringer zeitlicher Rahmen sowie ihre räumliche Bindung an die Organisation sorgen dafür, dass es nicht zur völligen Zäsur mit der Arbeit kommt.

Nachteile der Kaffeepause für den Wissenstransfer

Bewusst wurden *positive* Aspekte der Kaffeepause für den Wissenstransfer hervorgehoben, um einem deutschen Publikum kontrastiv Vorteile zu verdeutlichen. Gleichwohl bringen Informalität und Spontaneität des Wissenstransfers in der Kaffeepause auch viele Einschränkungen mit sich:

- Es kann zu *Willkür* und *Asymmetrien* der Informationsverteilung kommen, da nicht alle betroffenen Mitarbeiter ausreichend beteiligt und informiert sind. Doppelarbeit, aber auch Verstimmungen können die Folge sein.

Für die Praxis

Wissensmanagement kann auch anders betrieben werden: spontan, persönlich, informell und effizient – während der Kaffeepause!

- Wichtige arbeitsbezogene Themen können in einem informellen Rahmen besprochen werden.
- Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche, Funktionen und Hierarchien tauschen sich aus, lernen voneinander und vernetzen sich.
- Diese Form des Wissenstransfers fördert spontan Kreativität und Problemlösungen.

- Die *Verbindlichkeit* von Informationen ist nicht zwingend gegeben, was das *Commitment* der jeweiligen Mitarbeiter einschränken kann. Die Nichtverschriftlichung kann darüber hinaus zu großen Interpretationsspielräumen und Gerüchten führen.
- Es besteht die Gefahr, dass nicht betroffene Mitarbeiter durch den wenig gesteuerten Informationsfluss viele *nicht* (direkt) *verwertbare*, vielleicht sogar *unnütze Informationen* erhalten.
- Es ist möglich, dass die Zeit in der Kaffeepause *nicht produktiv* genutzt wird, nämlich dann, wenn zu viele irrelevante und heterogene, nicht verknüpfbare Themen oder Personen unterschiedlicher Hierarchie-Ebenen und vor allem unterschiedlicher Abteilungen zusammenkommen.

Wie häufig bei Prozessen in sozialen Systemen basiert der finale Output dieser Form des Wissenstransfers auf einer »alchemistischen« Kombination von Akteuren, Ideen und Initiativen, der nur bedingt steuerbar ist und somit etwas Zufälliges und Willkürliches in sich birgt.

Implikationen für die Praxis

Aufbauend auf der Erfahrung, dass IT-basierte Wissensmanagement-Systeme von den Mitarbeitern nicht immer angenommen werden und somit nicht ausreichend zu einem organisationsinternen Wissenstransfer beitragen, weil sie zu unpersönlich und dekontextualisiert sind, wird die These vertreten, dass andere dialogische Formen des Wissenstransfers, die persönlicher und spontaner sind, auch für deutsche Unternehmen von Nutzen sein können. Es wurden zentrale Funktionen und Vorteile der Kaffeepause anhand von drei Fallstudien in italienischen Unternehmen gezeigt, die Auswirkungen auf das Wissensmanagement haben.

Für den Wissenstransfer in deutschen

Commitment

(englisch für Engagement, Hingabe, Selbstverpflichtung) bezeichnet die positive Einstellung eines Mitarbeiters zu seinem Betrieb und dessen Zielen, also eine emotionale Bindung, die mit den Begriffen »Loyalität« oder »Identifikation« beschrieben werden kann.¹⁰

1. Haltungsänderung	In der Organisation sollte die Haltung entwickelt und kommuniziert werden, dass Wissensmanagement nicht nur gesteuert, formalisiert und verschriftlicht, sondern auch spontan, informell und mündlich stattfindet. Beide Formen ergänzen sich und bringen für die Organisation einen Mehrwert. Selbstverständlich ist, dass in der Kaffeepause vor allem berufliche Themen besprochen werden. Gerade in entspannter Atmosphäre kann die Vielfalt von Meinungen, Ideen und Kompetenzen Kreativität generieren.
2. Schaffung von Infrastruktur	Die Organisation sollte einen entsprechenden Raum zur Verfügung stellen, in dem ein Kaffeeautomat mit hochwertigem Kaffee, der die Mitarbeiter motiviert, diesen zu trinken, aufgestellt wird. Der Raum sollte eine angenehme Atmosphäre bieten, die zum kurzen Verweilen einlädt; mehrere kleine Stehtische unterstützen die Bildung von spontanen Gesprächsgruppen oder <i>Communities of Knowledge</i> .
3. Unterstützung durch Führungskräfte	Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter ermuntern, diese zwischenmenschliche Form der Informations- und Wissenszirkulation zu nutzen. Dabei muss die überkommene Vorstellung revidiert werden, dass die Kaffeepause »Freizeit« statt »Arbeit« bedeutet, also dass in der Kaffeepause »Zeit verschwendet« statt »Zeit gewonnen« wird. Als Vorbild könnten die Führungskräfte sich selbst am Kaffeeautomaten aufhalten und abteilungsübergreifend den Dialog mit Wissensträgern initiieren. Sie symbolisieren damit, dass ihre kostbare Zeit sinnvoll eingesetzt wird, was dazu führt, dass die Wissenszirkulation in der Kaffeepause Legitimation im Unternehmen erlangt.

Abb. 3 Unterstützende Maßnahmen für den personalisierten informellen Wissenstransfer

Unternehmen könnte im Sinne eines ganzheitlichen integrativen Managementansatzes versucht werden, die beiden vorgestellten Formen – expliziter formalisierter und kodifizierter versus impliziter informeller personalisierter Wissenstransfer – in komplementärer Weise zu integrieren, um die Vorteile beider Formen wertschöpfend zu nutzen.

Insofern ist es interessant, inwieweit in romanischen Ländern wie Italien existierende Praktiken des Wissenstransfers auch in deutschen Unternehmen von Nutzen sein kann.

Für die Unternehmenspraxis bedeutet dies, dass experimentell diese romanische Kommunikations- und Wissensplattform der Kaffeepause eingeführt und institutionalisiert werden könnte. Hierzu bedarf es mindestens dreier Maßnahmen, die als Empfehlung verstanden werden können (vgl. Abb. 3). Alle drei Maßnahmen basieren auf einer offenen Organisationskultur oder können zur Entwicklung einer solchen beitragen.

Einschränkend und relativierend ist anzumerken, dass ein Transfer der romanischen Kaffeepause-Praktiken in deutsche Organisationen sich nicht einfach vollziehen wird und sicherlich eine Zeit der interkulturellen Anpassung und »Eingewöhnung« benötigt. Bisher ist diese Form des sozialen Austauschs aufgrund spezifischer beruflicher Sozialisation zu wenig in deutschen Organisationen entwickelt. Zu sehr werden noch »Pause« mit »Freizeit«, »Gespräche« mit Personen, zu denen keine Arbeitsbeziehung besteht, mit »Small Talk« und »Informalität« mit »Nichtstun« assoziiert. Dies rührt auch aus der im deutschen Arbeitsleben ausgeprägten »Sachlichkeit«, die nicht nur eine Objektivierung von Wissen und Meinungen und die Kon-

zentration auf ein Thema und eine Aufgabe fördert, sondern auch anderen nicht sachlichen Parametern, z. B. emotionaler Art, verhältnismäßig geringe Bedeutung einräumt.¹¹ Um eine Haltungsänderung und einen »Kulturwandel« bezüglich des Wissensmanagements zu erreichen, ist die in Abbildung 3 genannte Unterstützung durch die Führungskräfte nötig. Sie können dazu beitragen, dass die Kaffeepause als Wissensmanagementforum legitimiert wird und dadurch an Bedeutung gewinnt.

In Zukunft wird sich zeigen, ob diese personalisierte, dialogische, heterarchisch-bereichsübergreifende, vernetzte Form des Wissenstransfers, die eine große Perspektiven- und Ideenvielfalt ermöglicht, in deutschen Organisationen Einzug halten wird. Dann wird sich herausstellen, ob diese Form des Wissenstransfers zukünftig zu fruchtbaren Ergebnissen beiträgt, die sich z. B. in höherer Arbeitszufriedenheit und Motivation oder gesteigerter Effizienz und Produktivität niederschlagen.

Anmerkungen:

- 1 Lehner, F.: Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München 2009;
- 2 Probst, G. J. B./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen/Wie Unternehmen ihre wichtigste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 1998; Willke, H.: Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg 2007.
- 3 Geier, D.: Wissenstransfer in internationalen Unternehmen. Möglichkeiten und Grenzen des Geschichtenerzählens. In: Zeitschrift Führung und Organisation zfo, 78. Jg., 2009, H. 4, S. 233–239.
- 4 Nonaka, I./Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company, New York/Oxford 1995, S. 59; Polanyi, M.: Implizites Wissen, Frankfurt 1985, S. 14.
- 5 Vgl. Trauner, B./Gerhards, S.: Wissensmanagement, 4. Aufl., München 2011, www.onleihe.de/static/content/carlhanser/20110210/978-3-446-42679-5/v978-3-446-42679-5.pdf (Kurzzusammenfassung als PDF-Download, letzter Zugriff: 3.7.2012).
- 6 Barmeyer, C.: Kaffeepause nutzen – Wissensmanagement einmal anders. In: PERSONAL, 63. Jg., 2011, H. 4, S. 27–29.
- 7 Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, München u. a. 1999, S. 238.
- 8 Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim und Basel 2002, S. 147–148.
- 9 a. a. O. S. 89–91.
- 10 a. a. O. S. 43–44.
- 11 Vgl. Becker, F. G.: Lexikon des Personalmanagements. 2. Aufl., München 2002.
- 12 Barmeyer, C.: Interkulturelles Management und Lernstile, Frankfurt/New York 2000.

Zusammenfassung

Praxis und Forschung fokussieren seit Jahrzehnten relativ einseitig auf kodifizierte formalisierte Instrumente und Prozesse des Wissensmanagements. Dabei ist inzwischen bekannt, dass IT-basierte Managementsysteme zur Speicherung und Verbreitung organisationsinternen Wissens von den Mitarbeitern nicht ausreichend genutzt werden. Alternativ zu formalisierten Formen des Wissensmanagements existieren ebenso informelle und dialogische Formen, wie etwa die in romanischen Unternehmen verbreitete Kaffeepause, in der unterschiedlichste Mitarbeiter spontan zusammenkommen und damit zu einem »natürlichen« unternehmensinternen Wissenstransfer beitragen. Anhand einer empirischen Untersuchung in italienischen Unternehmen werden wesentliche Funktionen der Kaffeepause beschrieben: Hierzu gehören etwa die Koordination von Arbeitsabläufen, Vertrauensaufbau, soziale Netzwerkbildung, Problemlösung oder Erweiterung des Meta-Wissens über organisationale Prozesse und Strukturen. Auch deutsche Unternehmen könnten durch unterstützende Maßnahmen personalisierte Formen des Wissenstransfers in ihre Organisationspraktiken integrieren und eine neue Wissenskultur generieren.

Summary

Practice and research focus for decades in a unilateral way on relatively codified formal knowledge management tools and processes. Meanwhile it is well known that IT-based management systems for storing and disseminating knowledge of the organisation's internal staff needs to be deployed. As an alternative to formalised forms of knowledge management informal and dialogical forms exist, such as the coffee break, well known in Latin companies: various employees come together spontaneously and thus, contribute to a »natural« internal knowledge transfer. On the basis of an empirical study in Italian companies, essential functions of the coffee break are described: these include coordination of work processes, confidence building, networking, problem solving or extension of the meta-knowledge on organisational processes and structures. By supportive measures German companies could integrate personalised forms of knowledge transfer in their organisational practices and thereby generate a new knowledge culture.



Univ.-Prof. Dr. Christoph Barmeyer
 Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau
 Leiter des Zentrums für Schlüsselqualifikationen, Universität Passau
 christoph.barmeyer@uni-passau.de



Dipl. Kulturwirt Konstantin Würfl
 Training Specialist im Bereich Sales, Aftersales und Management Training bei der BMW Group
 konstantin.wrfl@googlemail.com

In Zukunft: REVUE - Magazine for the Next Society

„The persistent mood of a third place is a playful one!“

(Ray Oldenburg in REVUE 11 „Dritte Orte“)



www.revue-magazine.net

