

Forschungsprojekt 2.3.101

---

## Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit

Projektbeschreibung

**Hermann Herget**  
**Dr. Friederike Behringer**  
**Werner Greve**  
**Barbara Schulte**  
**Dr. Ute Weis**

Laufzeit: IV/02 bis IV/04

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 1312  
E-Mail: [herget@bibb.de](mailto:herget@bibb.de)

[www.bibb.de](http://www.bibb.de)

## 1. Problemdarstellung und Forschungsstand

Das Umfeld vieler Unternehmen ist derzeit durch Unsicherheit und eine hohe Veränderungsdynamik der Märkte und Technologien gekennzeichnet. Die Fähigkeiten zur Innovation und raschen Anpassung bestimmen zunehmend Wettbewerbsfähigkeit und weitere Entwicklung des Unternehmens. Die Stärkung dieser Fähigkeiten erwartet man von einer gezielten Verbesserung der organisatorischen Wissensbasis, als deren wichtigste Faktoren kompetente Mitarbeiter und das im Betrieb vorhandene Erfahrungswissen gelten. Wissenschaftliche Untersuchungen und Unternehmensvertreter verweisen außerdem darauf, dass in Betrieben aller Größenordnungen oft mehr Wissen vorhanden ist, als tatsächlich genutzt wird.

Moderne Managementansätze wie Wissensmanagement oder wissensorientierte Unternehmensführung machen deshalb die intelligente Nutzung des Produktivfaktors "Wissen" zur Erreichung der Unternehmensziele zu ihrem Ansatzpunkt. Grundlegend für ein umfassend verstandenes Wissensmanagement ist der Gedanke, Wissen gezielt und in einem kontinuierlichen Lernprozess des gesamten Unternehmens zu entwickeln und möglichst wertschöpfend anzuwenden. Zu den Kernaufgaben des Wissensmanagements gehört es somit, im Betrieb vorhandene Erfahrungen und das Know-how der Individuen transparent und weitestgehend explizit zu machen, gezielt geschäftsrelevantes Wissen zu entwickeln, Wissen zu speichern und günstige Vorkehrungen zu schaffen, um Wissen zu kommunizieren und zu (ver-)teilen und es so in breit nutzbares Organisationswissen zu überführen. Neben innovativen mittelständischen Unternehmen erproben derzeit vorwiegend größere Unternehmen solche Ansätze oder verfolgen Projekte, die an einzelnen Kernaktivitäten des Wissensmanagements ansetzen.

Auch die traditionelle betriebliche Aus- und Weiterbildung sieht ihre Kernaufgabe darin, bedarfs- und zukunftsorientiert die richtigen Kompetenzen und das richtige Wissen bereitzustellen. Gerade in jüngster Zeit sehen sich Bildungsverantwortliche zudem verstärkt der Anforderung gegenüber, Wirksamkeit und ökonomischen Nutzen der betrieblichen Bildungsarbeit auch einsichtig nachzuweisen. Der betriebliche Nutzen hängt in hohem Maße davon ab, ob die erforderlichen Bildungsaktivitäten entlang der Unternehmensziele und Geschäftsprozesse entwickelt und umgesetzt werden. Eine nutzenorientierte betriebliche Bildungsarbeit erweist sich in dem Maße als erfolgreich, wie sie strategische Unternehmensziele sowie operative Leistungs- und Veränderungsprozesse nachhaltig unterstützt und damit letztlich zur Wertsteigerung und Entwicklung des Unternehmens beiträgt.

Wissensmanagement ist als umfassender Management- und Gestaltungsrahmen angelegt, der grundsätzlich die anderen Unternehmensbereiche systematisch und prozessorientiert einbezieht (system-integrierter Anspruch). Dieser Einfluss des Wissensmanagements gewinnt voraussichtlich an Gewicht. Wie oben angesprochen, sind vor allem enge Berührungspunkte zur betrieblichen Bildungsarbeit gegeben. In diesem Sinne ist zu erwarten, dass in Zukunft die betriebliche Bildungsarbeit vieler Unternehmen von diesen sich entwickelnden Wissensmanagement-Konzepten nicht unberührt bleiben wird.

Nun gibt es zwar inzwischen eine Reihe von empirischen Studien zum Wissensmanagement, aber es fehlt eine breite Bestandsaufnahme über die Durchdringung der Bereiche betriebliche Bildungsarbeit und Wissensmanagement in deutschen Unternehmen und das Verhältnis der beteiligten Akteure. Sie steht im Mittelpunkt dieses Projekts. Es soll weiterhin der Frage nachgehen, auf welche Weise das Bildungsverhalten der Unternehmen durch praktizierte Konzepte des Wissensmanagements beeinflusst wird und wie solche Konzepte für eine verstärkte Nutzenorientierung der Aus- und Weiterbildung aufgegriffen und

praktisch umgesetzt werden können.<sup>1</sup> Dazu sollen die in der Betriebspraxis konkret wirksam gewordenen Varianten, die somit über rein theoretische Konzepte hinausgehen, zum Ausgangspunkt gemacht werden. Im Mittelpunkt stehen also die bereits vorliegenden Erfahrungen in Unternehmen.

Die Untersuchung greift ein aus der Sicht der am BIBB-Forschungsdelpi beteiligten Berufsbildungsexperten zukunftsweisendes Thema auf: So hatten mehr als zwei Drittel entsprechende Studien zu den Folgen des Wissensmanagements für die Aus- und Weiterbildung als "eher" bzw. "äußerst wichtig" bezeichnet.

Thematisch schließt das Projekt an abgeschlossene Untersuchungen des Bundesinstituts zum Bildungscontrolling bzw. das Projekt BILSTRAT<sup>2</sup> an. Anknüpfungspunkte werden ferner vor allem zu folgenden Projekten<sup>3</sup> gesehen: die vom BMBF initiierten Leitprojekte "Nutzung des weltweit verfügbaren Wissens für Aus- und Weiterbildung und Innovationsprozesse" bzw. das Förderprogramm "Lernkultur Kompetenzentwicklung", ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft (KluG) sowie einschlägige Modellversuche und Forschungsprojekte des BIBB.

### **Zentrale Forschungshypothesen**

Es gibt Zusammenhänge zwischen typischen Ausprägungen des Wissensmanagements und der Bildungsarbeit innerhalb der Unternehmen; die Berührungspunkte und Auswirkungen sind für die betriebliche Weiterbildung dabei intensiver als für den Ausbildungsbereich.

- Im Wissensmanagement liegt ein wichtiges Potenzial zur Entwicklung einer stärkeren Nutzenorientierung der betrieblichen Bildungsarbeit.
- Erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement ist wesentlich auf motivierte und dazu befähigte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen angewiesen: Die dafür benötigten Kompetenzen müssen eigens u.a. in Aus- und Weiterbildung erworben werden.
- Erfolgversprechend für die Verbesserung der Bildungsarbeit erscheinen vor allem solche Beispiele eines Wissensmanagements, welche die Lerninteressen und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten mit den technischen Instrumenten (z.B. Datenbanken, Intranet) und organisatorischen Rahmenbedingungen sorgfältig ausbalancieren.
- Durch ein systematisches Wissensmanagement erhält die betriebliche Aus- und Weiterbildung selbst einen höheren Stellenwert im Unternehmen, und das Erfahrungswissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfährt gleichfalls eine höhere Wertschätzung.

### **Forschungsziele**

Ziel der Untersuchung ist erstens eine empirisch gestützte Bestandsaufnahme im Hinblick auf die praktische Umsetzung von Wissensmanagement in deutschen Unternehmen und dessen Einfluss auf Verhalten und Strategien der Betriebe in Fragen der Aus- und Weiterbildung. Darauf aufbauend soll zweitens an innovativen betrieblichen Beispielen der Beitrag

---

<sup>1</sup> Zu denken ist hier z.B. an: Motivationsaspekte, Aufbau einer lernförderlichen Umgebung und "Vertrauenskultur" im Unternehmen, stärkere Verankerung der Wissensgenerierung in den Arbeitsprozessen, geeignete Vorkehrungen für die unternehmensweite Verfügbarkeit und Verbreitung relevanten Wissens oder dessen stetige Aktualisierung.

<sup>2</sup> Betriebliche Innovations- und Lernstrategien. Implikationen für berufliche Bildungs- und betriebliche Personalentwicklungsprozesse (FP Nr.: 2.1002).

<sup>3</sup> Besonders: "SENEKA - Servicenetzwerke für Aus- und Weiterbildungsprozesse"; vgl. ausgeschriebene Studien zu "Untersuchungen zu Tatsachen modernen Wissens- und Kompetenzmanagements" und im Schwerpunkt "Lernen im Prozess der Arbeit"; vgl. ferner das Projekt "KluG: Wissensmanagement in Kleinen und Mittleren Unternehmen" des Instituts der deutschen Wirtschaft.

von Wissensmanagement (Modelle und Elemente) für eine nutzenorientierte betriebliche Bildungsarbeit exploriert werden. Für ein realistisches Bild der Wirkungen und Erfahrungen ist es hierzu erforderlich, die Sicht und Einschätzung verschiedener Beteiligter, d.h. Verantwortliche, Betreiber und Nutzer/Nutzerinnen, zu erfassen.

Folgende Teilziele sollen erreicht werden:

- Erfassung der Zusammenhänge zwischen betrieblicher Bildungsarbeit insgesamt und Beispielen eines funktionierenden betrieblichen Wissensmanagements;
- Beschreibung konkreter, in der betrieblichen Praxis bewährter Modelle und Instrumente des Wissensmanagements und der dort vorliegenden Erfahrungen;
- Identifikation der jeweiligen Organisationsformen, die für das Generieren und den Austausch ausgewählter Wissensarten<sup>4</sup> in Unternehmen in unterschiedlichen Ausgangslagen typisch sind;
- Analyse der Konsequenzen für die "klassische" betriebliche Aus- und Weiterbildung und das Verhältnis der beteiligten Akteure der beiden Bereiche;
- Abschätzung des Potenzials mit Blick auf die Weiterentwicklung einer nutzenorientierten Bildungsarbeit und Formulierung von Empfehlungen und Handlungshilfen.

Als Ergebnis sollen "Praxisberichte" vorbildlicher praxistauglicher Lösungen (Good Practice) entstehen. Da jeweils auf ganz spezifische Wissensprobleme und betriebliche Ausgangslagen bezogen, können sie für andere Betriebe mehrfach nützlich sein:

- als Anregungen und Arbeitshilfe können interessierte Betriebe in unterschiedlichen betrieblichen Ausgangssituationen sie handlungsleitend nutzen;
- als anschlussfähige Modelle lassen sie sich als "Benchmark" nutzen, um den Erfolg der eigenen Bildungsarbeit zu evaluieren und diese zu verbessern;
- einer breiten Zahl von Betrieben wird es auf diese Weise ermöglicht, vom bewährten Vorgehen anderer zu lernen.

Ein Erfahrungsaustausch soll netzbasiert erfolgen. Interessierte Firmen werden über Projektaktivitäten und -ergebnisse informiert und können so zeitnah an Lösungen partizipieren.

## **2. Begründete Zuordnung zu den Forschungskorridoren**

Das Projekt greift ein als prioritär bezeichnetes Forschungsthema im Forschungskorridor 3 "Qualifizierungs- und Bildungsverhalten, Berufsverläufe und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten" des mittelfristigen Forschungsprogramms (S. 44, S. 45f.) auf und analysiert die Bedeutung moderner Managementkonzepte (hier: Wissensmanagement) und deren Auswirkungen auf das Qualifizierungsverhalten von Unternehmen. Schnittstellen gibt es zum Forschungskorridor 4; dort stehen Fragen der beruflichen Kompetenzentwicklung aus der Perspektive der zugrunde liegenden Lehr-/Lernprozesse sowie didaktische bzw. methodische Überlegungen und dafür geeignete moderne Informationstechnologien im Vordergrund.

---

<sup>4</sup> Solche wissensspezifischen Anwendungsfelder sind: Fachwissen; betriebliches Kontext- und Orientierungswissen; Wissen über externe Prozesse und Innovationsgeschehen.

### **3. In Aussicht genommene Methoden, vorgesehene Fachausschüsse/-beiräte, etwaige Fremdforschungsaufträge**

In einer Betriebsbefragung im Rahmen des Referenzbetriebssystems (RBS) werden Bildungsverantwortliche aus rund 1.700 deutschen Unternehmen schriftlich befragt. Die Befragung soll einen Überblick über den Einsatz und Stellenwert von Konzepten und Instrumenten des Wissensmanagements in der Betriebspraxis vermitteln. Mit zehn bis zwölf vertiefenden Fallstudien in ausgesuchten Unternehmen sollen die übergreifenden Hypothesen sowie die detaillierten Forschungsfragen überprüft werden. Die geplanten Gespräche mit Experten aus Praxis und Wissenschaft und ein Kick-off-Workshop dienen dazu, die Dimensionen des Themas näher zu präzisieren sowie Vorgehensweise und Instrumente der Untersuchung zu erörtern. Zusätzliches Ziel ist, ein Expertennetzwerk zum Forschungsthema aufzubauen.

Das Forschungsprojekt wird in vier Phasen durchgeführt und verbindet qualitative und quantitative Verfahren:

- Phase 1: Exploration

Reanalyse veröffentlichter Fallstudien und Erfahrungsberichte zum praktischen Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen; Recherche in einschlägigen Forschungsdokumentationen und Internet-Seiten. Entwickeln der Interviewleitfäden für die Expertengespräche sowie Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Kick-off-Workshops.

- Phase 2: Betriebserhebung: Befragung von Bildungsverantwortlichen

Durchführung und Auswertung einer schriftlichen Befragung von Bildungsverantwortlichen in deutschen Unternehmen im Rahmen des Referenzbetriebssystems.

- Phase 3: Fallstudien in Unternehmen

Erarbeitung der Fallstudien (Good Practice-Fälle) in zehn ausgesuchten Unternehmen (geleitete Auswahl) mit leitfadengestützten Intensivinterviews. Erhoben werden Einschätzungen der Anwender und Verantwortlichen auf verschiedenen Stufen. Geprüft wird die Durchführung von zwei weiteren Fallstudien, bevorzugt in Unternehmen in der Schweiz ("Vorreiter" im Wissensmanagement; ähnliches duales Ausbildungssystem).

- Phase 4: Transfer

Der abschließende Transfer-Workshop dient der Rückkoppelung der zentralen Projektergebnisse. Gemeinsam mit am Forschungsprozess Beteiligten aus den Unternehmen und Experten (z.B. der Begleitforschung einschlägiger Modellversuche), sollen im Sinne einer Qualitätssicherung und Evaluation zudem Empfehlungen erarbeitet werden.

Die Ergebnisse werden intern im BIBB und extern in Fachgesprächen und Workshops vorgestellt und gehen in die geplante Abschlussveröffentlichung ein.