

Forschungsprojekt 2.3.101

Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit

Abschlussbericht

Heike Zinnen (seit 09/04)

Dr. Friederike Behringer (seit 10/03)

Werner Greve (seit 11/03)

Hermann Herget (Projektsprecher bis 08/04)

Sabina Pohl (bis 11/03)

Kornelia Raskopp (12/02 bis 08/03)

Dr. Günter Walden (bis 09/03)

Dr. Uta Weis (04/03 bis 08/04)

Laufzeit IV/2002 bis IV/2004

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 0

www.bibb.de

Bonn, im November 2005

- **Abstract**

Mit dem Ziel einer Bestandsaufnahme wurde im Forschungsprojekt „Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit“ eine quantitative Betriebs-Befragung durchgeführt und es wurden die Antworten von 622 in Deutschland ansässigen Ausbildungsbetrieben ausgewertet: Gegenstand der Befragung war zum einen, wie Betriebe heute mit der immer schneller wachsenden Ressource Wissen umgehen, welcher Methoden sie sich zum systematischen Austausch von Wissen bedienen und ob das in den letzten Jahren viel diskutierte Instrument „Wissensmanagement“ im Betrieb Anwendung findet. Zum anderen war vor allem von Interesse, wie sich der gegebenenfalls veränderte Umgang mit Wissen auch in der betrieblichen Bildungsarbeit niederschlägt. Der vorliegende Bericht stellt die zentralen Ergebnisse dieser quantitativen Befragung sowie vier Fallstudien von Betrieben dar, die Wissensmanagement-Maßnahmen im Betrieb eingeführt haben. So diffus der Begriff „Wissensmanagement“ in der Theorie definiert wird, so heterogen sind auch die Umsetzungs-Beispiele und Verständnisse des Konzepts in der Praxis. Nicht jedes so bezeichnete „Wissensmanagement“ geht mit einer häufigen Nutzung üblicherweise erwarteter Instrumente zum Austausch von Wissen einher, und auch die intensive Nutzung von derartigen Instrumenten wird nicht immer als „Wissensmanagement“ bezeichnet. Es herrscht größtenteils Einvernehmen darüber, dass sich das betriebliche Lernen hin zu einer stärker eigenverantwortlichen Qualifizierung der Beschäftigten entwickeln wird. Wissensmanagement wird als ein Instrument gesehen, das den arbeitsplatznahen Wissenserwerb im Rahmen dieses eigenverantwortlichen Lernens der Individuen fördert. Für die formale betriebliche Aus- und Weiterbildung bedeutet Wissensmanagement jedoch weniger ein Lehrinstrument, sondern stärker eine Forderung, Lernende zunächst einmal für die eigenverantwortliche Qualifizierung zu schulen.

- **Ausgangslage**

Wissensmanagement ist ein Management-Konzept, mit dem Unternehmen angesichts der im Informationszeitalter sehr schnell wachsenden Ressource Wissen versuchen, ihre Mitarbeiter¹ bestmöglich mit den für die tägliche Arbeit erforderlichen Informationen und Kenntnissen zu versorgen. In der Literatur findet man eine breite Palette an Definitionen und theoretischen Modellen zum Wissensmanagement, die aber alle eine ganz bestimmte Zielorientierung unterstreichen: Es geht immer um die systematische Repräsentation, Kommunikation, Generierung und Nutzung der Ressource Wissen. Dabei wird Wissensmanagement als ein Zusammenspiel der Komponenten Mensch, Organisation und Technik betrachtet.

Schaut man sich in Gegenüberstellung die Ziele der betrieblichen Bildungsarbeit an, sieht man, dass es auch hier um das Darstellen von Wissen, um Wissensvermittlung und den Neuerwerb von Wissen und seine Nutzung bei der täglichen Arbeit geht. Daher stellt sich die Frage, ob Synergieeffekte möglich sind, wenn man Konzepte des Wissensmanagements und die der betrieblichen Bildungsarbeit miteinander verzahnt.

¹ Zur Erleichterung des Leseflusses wird im Folgenden wechselweise ausschließlich die männliche oder die weibliche Sprachform gewählt. Selbstverständlich sind stets Vertreter beiderlei Geschlechts damit gemeint

- **Ziele**

Da es zur Nutzung derartiger Synergieeffekte bislang nur eine geringe Informationsbasis gibt, war das Ziel des Forschungsprojekts eine Bestandsaufnahme: Wie wird Wissensmanagement heute bereits von Ausbildungsbetrieben in Deutschland praktiziert und welche Bedeutung hat es für die betriebliche Bildungsarbeit? Es sollen

- die Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und Maßnahmen der betrieblichen Bildungsarbeit erfasst werden;
- Modelle und Instrumente des Wissensmanagements beschrieben werden, die sich in der Praxis bewährt haben;
- Organisations- bzw. Vermittlungsformen identifiziert werden, die für das Generieren und den Austausch verschiedener Wissensarten in Unternehmen in unterschiedlichen Ausgangslagen typisch sind;
- die Konsequenzen für die klassische betriebliche Aus- und Weiterbildung und das Verhältnis der beteiligten Akteure von Wissensmanagement und Bildungsarbeit analysiert werden und
- Empfehlungen und Handlungshilfen abgeleitet werden, wie Wissensmanagement nutzbringend für die Bildungsarbeit eingesetzt werden kann.

Folgende Hypothesen sollten vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung beleuchtet werden:

- 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/-innen angewiesen: Die dafür benötigten Kompetenzen müssen eigens u. a. in Aus- und Weiterbildung erworben werden.
- Erfolg versprechend für die Verbesserung der Bildungsarbeit sind 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.

- **Methodische Hinweise**

Gerade wegen der geringen Informationsbasis zu möglichen Zusammenhängen zwischen Wissensmanagement- und betrieblichen Bildungs-Ansätzen wurde sich dem Untersuchungsgegenstand im Anschluss an die Sichtung von Studien, Erfahrungs- und Forschungsberichten mithilfe einer Reihe von explorativen Methoden genähert: Es wurden acht leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis zu Fragen nach der Definition, dem Stellenwert, bekannten Umsetzungs-Konzepten sowie erwarteten Entwicklungen von Wissensmanagement und seinem Einfluss auf die betriebliche Bildungsarbeit geführt. Aus diesen Interviews wurden induktiv Thesen entwickelt, die für den

Untersuchungsgegenstand als besonders relevant erachtet wurden. Diese Thesen wurden im Rahmen eines Experten-Workshops in Form einer Gruppendiskussion erörtert. Sowohl die Experteninterviews als auch die Gruppendiskussion wurden vollständig aufgezeichnet und transkribiert.

Die im explorativen Prozess ermittelten Relevanzen und möglichen Wirkzusammenhänge wurden zu einem quantitativen Erhebungsinstrument strukturiert und in Form einer schriftlichen Befragung 1 666 Betrieben eines im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) betreuten Befragungs-Kreises² zur Bearbeitung geschickt. Die Daten von 622 Ausbildungsbetrieben liegen den statistischen Ergebnissen dieses Forschungsprojekts zugrunde.

Zur geplanten Beschreibung von praxisbewährten Modellen waren in der ursprünglichen Projektplanung 12 Fallstudien mit ausschließlicher Betrachtung von Good-Practice-Fällen vorgesehen. Nach ersten Analysen der quantitativen Datenbasis und Kontaktaufnahmen zu Modellversuchsträgern einer im BIBB betreuten Modellversuchsreihe zum Thema Wissensmanagement³ zeichnete sich jedoch ab, dass zwar vereinzelt Wissensmanagement-Elemente in die betriebliche Bildungsarbeit integriert werden, dass es aber an ganzheitlichen Konzepten noch weitestgehend fehlt. Deswegen wurden lediglich vier Fallstudien durchgeführt, in denen der Bezug der durchgeführten Wissensmanagement-Maßnahmen zur betrieblichen Bildungsarbeit in unterschiedlichem Maße ausgeprägt ist. Insgesamt wurden acht themenzentrierte Interviews in vier Betrieben geführt: in jedem der Betriebe mit einer Person, die wesentlich an der Konzeption und/oder Einführung der Wissensmanagement-Maßnahmen beteiligt war; darüber hinaus standen zum Teil Nutzer der Maßnahme sowie in einem Fall ein Ausbilder, dessen Lehrfunktion maßgeblich durch das praktizierte Wissensmanagement im Ausbildungsbetrieb geprägt ist, für Gespräche zur Verfügung. Zum Teil handelt es sich bei den Fallstudien-Betrieben um Betriebe, die an der erwähnten Modellversuchsreihe beteiligt waren. Die Interviews waren leitfadengestützt und offen, d. h. es lag der Interviewerin ein Interview-Leitfaden vor, dessen Fragen aber in Formulierung und besonders Reihenfolge stark dem Erzählfluss des jeweiligen Gesprächspartners angepasst wurde. Die Interviews wurden vollständig aufgezeichnet, mit Hilfe der Audioaufnahme paraphrasiert sowie in für die Thematik repräsentativen Ausschnitten transkribiert und anschließend einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

Wegen der zur Zeit noch relativ geringen Anzahl von Good-Practice-Beispielen für Umsetzungskonzepte zur Implementierung von Wissensmanagement in der betrieblichen Bildungsarbeit wurde auf den ursprünglich geplanten Transfer-Workshop mit Unternehmens-Vertretern und Experten zur gemeinsamen Erarbeitung von Handlungsempfehlungen verzichtet. Wie man in den folgenden Ergebnissen sehen wird, sind die derzeitig praktizierten Wissensmanagement-Ansätze sehr verschiedenartig. Allgemeingültige Handlungs-

² Der Arbeitsbereich 1.1 im BIBB führt in regelmäßigen Abständen standardisierte Betriebs-Befragungen zu wechselnden Themenbereichen durch; im Rahmen dieses sog. Referenz-Betriebs-Systems (RBS) wurden die Fragestellungen zum Wissensmanagement eingebracht. Die Datenaufbereitung bis hin zum Auswertungsdatensatz sowie die Bereitstellung der nötigen Gewichtungsfaktoren zur Anpassung der Daten an die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit, Stand 31.12.2002, wurde von Herrn Gustav Höcke geleistet. Damit kann die Unterstichprobe der Ausbildungsbetriebe für die Kriterien Betriebsgröße und Ost-West-Zugehörigkeit als repräsentativ betrachtet werden.

³ Der Arbeitsbereich 3.3 im BIBB fördert und betreut „in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung zwölf Modellvorhaben, in deren Mittelpunkt die Ausgestaltung, die Implementation und der Transfer arbeitsintegrierten Wissensmanagements stehen“ (aus dem Flyer „Modell-Versuchsschwerpunkt Wissensmanagement“).

empfehlungen sind daher lediglich auf einem sehr abstrakten Niveau möglich (vgl. Abschnitt „Fazit und Handlungsempfehlungen“).

Im April 2005 werden die Untersuchungsergebnisse im Rahmen des BIBB-Arbeitskreises Wissensmanagement in Bremen vorgestellt und diskutiert. Dieser Arbeitskreis ist ein Zusammenschluss der erwähnten Modellversuchsträger, die sich mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen. Da einige der durchgeführten Fallstudien in Betrieben dieser Modellversuche durchgeführt wurden, ist es besonders für die noch laufenden Modellversuche von hohem Interesse, wie Wissensmanagement konkret in anderen Betrieben umgesetzt wurde und wie rückblickend die Nachhaltigkeit solcher Projekte bewertet werden kann. Aus dieser Diskussion heraus lassen sich möglicherweise weitere Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Wissensmanagement-Ansätze in der betrieblichen Bildungsarbeit ableiten, die dann in einer geplanten Abschlussveröffentlichung zu diesem Thema dargestellt werden.

- **Ergebnisse**

Zunächst wird ein Überblick gegeben, was heute in der betrieblichen Praxis unter Wissensmanagement verstanden wird und welche Instrumente zum systematischen Erwerb und Austausch von Wissen Anwendung finden. Danach wird die von vielen Betrieben erwartete Entwicklung einer neuen Lernkultur erläutert. Ausgehend von den Zielsetzungen des Projekts wird darauf aufbauend dargestellt, welchen Beitrag Wissensmanagement zu dieser neuen Lernkultur leisten kann und welche Zusammenhänge sich dadurch zwischen Wissensmanagement und der betrieblichen Bildungsarbeit ergeben.

Weitere in den Zielen angesprochene Untersuchungsergebnisse wie die Identifikation typischer Organisations- und Vermittlungsformen, die Analyse des Verhältnisses der Akteure von Wissensmanagement und Bildungsarbeit sowie die Ableitung von Empfehlungen und Handlungshilfen basieren wegen der reduzierten Fallstudien-Anzahl auf einer geringeren empirischen Datenbasis als ursprünglich geplant. Sie werden mit entsprechenden theoretischen Ergänzungen im Rahmen der erwähnten Abschlussveröffentlichung intensiver thematisiert.

Der Schwerpunkt des vorliegenden Berichts liegt in einer Darstellung der Bestandsaufnahme, wie verbreitet Wissensmanagementkonzepte heute in der betrieblichen Bildungsarbeit sind und welche Instrumente eingesetzt werden. Die hier nur verkürzt dargestellten Fallstudien-Berichte werden ebenfalls in der geplanten Veröffentlichung ausführlicher geschildert.

Das Verständnis von Wissensmanagement und seine Umsetzungsformen

„Für den Begriff des Wissensmanagements existiert bis dato keine verbindliche Definition, wobei sich auch zugleich die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer solchen stellt, da jedes Unternehmen entsprechend seiner Bedingungen selbst entscheiden muss, auf welche Art und Weise Wissensmanagement umgesetzt werden soll und kann“ (Deutschmann, 2003, S. 30)⁴. Von daher ist es wesentlich sinnvoller, sich anzuschauen, was Betriebe konkret *in der Praxis* unter Wissensmanagement verstehen:

⁴ vgl. DEUTSCHMANN, Lisa: Wissensmanagement in der Weiterbildung. Das Potenzial von neuen Lernumgebungen. München und Mering 2003, S 30

„... Das ist für mich Wissensmanagement: Dass ich selber sicher stellen kann, dass dort an dem Platz, wo gerade gearbeitet wird, (...) das notwendige Wissen zur Verfügung steht. ...“

„... Wir nennen das zwar Wissens- oder Knowledge-Management, aber Knowledge oder Wissen kann man nicht managen; deswegen ist das eigentlich ein irreführender Begriff. (...) Mein Ansatz ist ein anderer: Wissen kann man nicht managen, aber Lernprozesse kann man managen. (...) Und was wir machen, ist, da eine Unterstützung zu geben. ...“

Wie man an diesen beiden Umschreibungen von Wissensmanagement-Verantwortlichen sieht, wird Wissensmanagement auch in der Praxis - ebenso wie in der Theorie - sehr stark zielbezogen definiert: Wissensmanagement „stellt sicher“ oder „unterstützt“, dass Mitarbeiter über notwendiges Wissen verfügen. Der handelnde Mensch steht im Mittelpunkt dieser Bemühungen.

Ein Vergleich der vier durchgeführten Fallstudien zeigt, wie unterschiedlich aber dieses „Sicherstellen“, diese „Unterstützung“ unter dem Etikett „Wissensmanagement“ sein kann:

Fallstudie ‚Mitarbeiter-Workshops‘

Ein EDV-System-Dienstleister mit ca. 40 Mitarbeiterinnen erkannte vor einigen Jahren ein Defizit im Wissen seiner Mitarbeiter über vertriebliche Kenntnisse und Fertigkeiten, das unter anderem daraus resultiert, dass das Erfahrungswissen, über das ausscheidende Mitarbeiter in der Kundenbetreuung oder Neukunden-Akquise verfügen, häufig zusammen mit den Mitarbeitern das Unternehmen verlässt und den verbleibenden und neuen Mitarbeiterinnen nicht mehr zur Verfügung steht. Daher lag das langfristige Ziel der Wissensmanagement-Bemühungen darin, das vertriebliche und auch Fach-Wissen schriftlich zu fixieren und als eine Art Arbeitsanweisung oder Nachschlagewerk neuen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Als Vorbereitung auf diese Maßnahmen wurden zum einen anonyme Mitarbeiter- und Kundenbefragungen zur Ermittlung der unterschiedlichen Einstellungen und Bedürfnisse bezüglich der Zusammenarbeit durchgeführt; zum anderen wurden mit den Mitarbeiterinnen Workshops durchgeführt, deren ursprüngliches Ziel der Austausch über vertriebliches Wissen war. Es kristallisierte sich jedoch schnell ein dominanteres Thema heraus, das zwar im Zusammenhang zum Thema Vertrieb steht aber als ein generelles Problem begriffen wurde – das Thema Motivation. Zum einen wurde die Motivation als wesentliche Einflussgröße im Rahmen eines Kundenkontakts erkannt: Eine Mitarbeiterin muss Arbeitsmotivation empfinden und gleichzeitig motivierende Wirkung auf den Kunden ausüben. Ungeachtet der Vertriebsaktivität wurde Motivation aber zum anderen als generelle Einflussgröße auf den Umgang mit Wissen erkannt, sodass die stärkere Sensibilisierung der Mitarbeiter für eine eigenverantwortliche Versorgung mit arbeitsrelevantem Wissen zu einem wesentlichen Ergebnis der durchgeführten Workshops wurde.

„...In diesem Workshop ging's (...) im Wesentlichen darum (...), die Mitarbeiter noch sensibler für dieses Problem zu machen, sodass (...) der Anstoß nicht ausschließlich von mir, von der Geschäftsführung, in Form von einer Anweisung kommt, sondern dass man (...) den Bedarf auch beim Mitarbeiter weckt, dass er auch von sich aus kommt und sagt, hier fehlt mir was, (...) denn ich sehe jetzt die Notwendigkeit viel stärker als (...) wir das bisher so betrachtet haben. (...) Und da muss ich sagen: Da war natürlich eine Grundlage da, die in diesem Projekt, in diesen Workshops, natürlich ausgebaut wurde, sodass das für meine Begriffe schon einen guten Akzent gesetzt hat, und auch positiven Akzent gesetzt hat. ...“

Darüber hinaus sollten im Rahmen des betrieblichen Wissensmanagements Stellenbeschreibungen angefertigt werden, in denen die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Voraussetzungen für jeden Stelleninhaber eindeutig fixiert werden sollten. Regelmäßige Mitarbeiter-

Treffen sollten den systematischen Austausch der Mitarbeiterinnen speziell im Bereich der Software-Entwicklung untereinander gewährleisten.

Sobald die wirtschaftliche Lage wieder die Beschäftigung von mehr Mitarbeiterinnen erlaubt, ist die Durchführung regelmäßiger Mitarbeiter-Treffen geplant, auf denen wechselnde Mitarbeiter Vorträge und Präsentationen über ihre Arbeit halten sollen. Ziel dieser Vorträge ist die Schulung der Kommunikationsfähigkeit der Vortragenden sowie der gegenseitige Wissensaustausch.

Fallstudie ‚Verhaltensschulung‘

Ein Hersteller und Händler für Batterien und Quarze mit heute ca. 25 Mitarbeitern im deutschen Stammhaus stand angesichts des in den letzten zweieinhalb Jahren stark gewachsenen Betriebs vor der Notwendigkeit einer Neustrukturierung der Arbeitsbereiche. Die im deutschen Stammhaus angesiedelten kaufmännischen Geschäftsfelder waren vor einigen Jahren mit rund der Hälfte der heutigen Mitarbeiterzahl noch sehr überschaubar, jeder wirkte in jedem Bereich mit, es gab keine Einteilung in Arbeitsgruppen. Mit zunehmendem Geschäftsaufkommen war eine derartige Aufbauorganisation jedoch nicht mehr praktikabel, klare Zuständigkeitsbereiche und Arbeitsgruppen mussten definiert werden.

Die Mitarbeiterinnen wurden bewusst in den Umstrukturierungsprozess mit eingebunden: Mit Hilfe eines Unternehmensberaters wurden in Einzelinterviews die Wünsche und Befindlichkeiten aller Mitarbeiter ermittelt, zusammenfassend analysiert, dokumentiert und im Unternehmen vorgestellt. Darauf aufbauend wurden dann neue Gruppen gebildet und Gruppenleiter definiert, die sich in regelmäßigen Sitzungen austauschen.

Von Anfang an war klar, dass es mit der bloßen Umstrukturierung nicht getan war, sondern dass ein solch massiver Eingriff in die Gewohnheiten der an die alte Struktur angepassten Mitarbeiterinnen die Notwendigkeit von Lernprozessen aufwirft – zum einen lernen, dass eine größere Anzahl von Beschäftigten in unterschiedlichen Teams eine systematischere Kommunikation untereinander erfordert, und zum anderen lernen, sich nun nicht mehr in Geschäftstätigkeiten zu engagieren, die zwar früher einmal mit zum Zuständigkeitsbereich gehörten, jetzt aber nicht mehr.

„... Kommunikation musste gelernt werden, es musste gelernt werden, mit Zuständigkeitsbereichen umzugehen in Form von akzeptieren, okay, das war ich halt mal früher, Mädchen für alles, aber jetzt ist mein Zuständigkeitsbereich die Abteilung X, und hierfür bin ich verantwortlich, und dann mische ich mich nicht in der Abteilung Y ein. ...“

„... Und die nächste Gefahr, die allerdings wiederum dabei ist, wenn man so etwas erlernt, mit so etwas neu umzugehen, ist eben auch, dass sich Gruppen auch voneinander isolieren. Das ist die andere Gefahr wiederum. Das ist nicht einfach zu verstehen: raushalten aber doch dranbleiben. (...) Man muss den Rahmen halt finden. ...“

Auch die Wahrnehmung der Gruppenleiter-Rolle musste erst einmal gelernt werden. Das Ergebnis dieser Überlegungen war die Initiierung von Verhaltensschulungen durch einen externen Dozenten: Führungsschulungen für die Gruppenleiter und die Geschäftsleitung, Teamschulungen für die restlichen Mitarbeiter. Inhalte dieser Schulungen waren Übungen zum Führungs-, Team- und Kommunikationsverhalten im Betrieb.

Eine weitere bedeutende Veränderung im Unternehmen war die Einstellung eines Mitarbeiters, der fortan für das Personalmanagement, für eine stärkere Strukturierung und Systematisierung der bisherigen Produktschulungs-Aktivitäten und die betriebliche Ausbildung zuständig wurde.

Die Pläne für die Zukunft streben weiterhin den engen Austausch mit den Mitarbeitern und das gemeinsame Erarbeiten von Maßnahmen zur weiteren Verbesserung des Teamverhaltens und der betriebsinternen Kommunikation an. Konkret sind beispielsweise teamübergreifende Treffen geplant, in denen den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, sich über ihre Erfahrungen und Befindlichkeiten zu unterhalten.

„... Die Teams aufreißen und die Teams anders neu zusammensetzen. Und dann einfach nur einen Austausch: Mir geht es jeden Tag so damit. Und wie geht es dir eigentlich damit? ...“

Fallstudie ‚Debriefing‘

Eine der Entwicklungen eines international tätigen Telekommunikationskonzerns mit europaweit mehr als 20.000 Mitarbeitern ist die zunehmende Organisation der betrieblichen Tätigkeit in Projektarbeit (im Gegensatz zu fest definierten überdauernden Zuständigkeiten einzelner Mitarbeiter). Die derzeitigen Bemühungen des Konzerns richten sich auf die Erarbeitung und Etablierung eines firmeneigenen Projekt-Management-Prozesses, in dem es ein Modul ‚Lessons learned‘ geben wird – das Lernen aus den Erfahrungen in der Projektarbeit. Zu diesem Zweck führte der Aufgabenbereich Wissensmanagement eine Pilotstudie durch zur Dokumentation dessen, was Mitarbeiterinnen aus ihrer Arbeit in Projekten lernen. Dazu bediente man sich der so genannten ‚Storytelling‘-Methode, die zum Ziel hat, Erfahrungswissen auszutauschen und zu dokumentieren. In einem ersten Schritt wurden die Projekt-Mitglieder eines abgeschlossenen Kooperationsprojekts in weitestgehend offenen Interviews über ihre Projekterfahrungen befragt. Ein solches Externalisieren von Erfahrungswissen nennt man auch „Debriefing“. Die transkribierten Interviews wurden entchronologisiert und zusammenfassend zu einer „Projektgeschichte“ mit den wesentlichen Themenbereichen Kommunikation, Projektmanagement, Zusammenarbeit, Verhältnis zwischen Fach- und technischer Seite etc. verarbeitet und dokumentiert. Der Aufbau dieses Dokuments ist so gestaltet, dass es nicht nur als Resümee des abgeschlossenen Projekts dient, sondern sowohl für die am Projekt Beteiligten als auch für Projektfremde als Lehrmedium für künftige Projektarbeit dienen kann: Eine thematische Gliederung, die Diskussion kontroverser Thesen sowie Raum für eigene Notizen machen das Dokument zur Arbeits- und Lernhilfe. Der letzte Schritt des Story-Telling-Prozesses war ein Transfer-Workshop, in dem sich die Projektmitglieder sowie zwei Projekt-Externe, die vom Erfahrungswissen der Kollegen für ihre eigene künftige Projektarbeit lernen wollten, abschließend über die gemeinsamen Projekterfahrungen austauschen konnten.

Stärker noch als das erstellte Erfahrungsdokument entpuppte sich rückblickend der Reflexionsprozess, dem die Projektmitarbeiterinnen durch das Interview und den Workshop ausgesetzt waren, als die eigentliche Lernerfahrung. Parallel zu diesem Piloten wurde ein „Methodenkoffer“ mit Assoziationstechniken entwickelt, die gewährleisten, dass das in den mitgeteilten Erfahrungen zum Ausdruck kommende implizite Wissen auch tatsächlich vermittelt und dokumentiert werden kann.

„... Der Prozess des Berichtens über das Projekt aus der jeweiligen Mitarbeiter-Perspektive hat eigentlich diese Einsichten zutage gefördert und verfügbar gemacht. Zum Teil stehen auch ‚Binsenweisheiten‘ drin, von denen man sagen kann, dass man dies oder das auch ohne Projektmanagement-Erfahrung so oder so machen müsste. In der Praxis wird aber nicht so gehandelt. Erst der Lernprozess durch das Projektdebriefing, der sich durch die konkrete Reflexionsarbeit ergeben hat, der erst hat das Gelernte zutage gefördert und bei den Leuten auch abrufbar gemacht. ...“

Langfristiges Ziel dieser Wissensmanagement-Maßnahme ist es, ‚Lessons learned‘ als festen Bestandteil des Projektmanagement-Prozesses im Unternehmen zu etablieren.

Für Anfang 2005 ist die Einführung eines weiteren Einsatzgebiets für „Storytelling“ geplant – das Veröffentlichen von Mitarbeiter-Geschichten: Mitarbeiterinnen erzählen in einem Interview über ihre Arbeit, ihre Erfahrungen, ihre Interessen etc. Diese Geschichten werden aus dem linearen Erzählstrang des Interviews herausgelöst und inhaltlich neu strukturiert im Intranet mediengerecht dargestellt. Ziel dieser Bemühungen ist es, das Bewusstsein dafür zu wecken, dass es gerade die Menschen sind, die das Unternehmen ausmachen, und diese Menschen auch mit ihren Aufgaben und Tätigkeiten kennen zu lernen.

Fallstudie ‚Lernplattform‘

Die Ausbildungstätigkeit eines Herstellers und Händlers für Verbindungstechnik mit 3 300 Mitarbeitern im Stammbetrieb und derzeit rund 250 Auszubildenden umfasst die Ausbildung in elf Ausbildungsberufen im Elektro-, Metall- und kaufmännischen Bereich sowie zum Technischen Zeichner. Ein wesentliches Element der Ausbildung ist das Arbeiten in Kooperationsprojekten mit anderen Ausbildungsbetrieben. Ziel ist die Modernisierung der Produktionsanlagen der Kooperationspartner. Aus diesem Element der Ausbildung entstand vor vier Jahren erstmalig der Bedarf an Wissensmanagement: Zwar waren alle technischen Fakten solcher Kooperations-Projekte dokumentiert worden, jedoch stellte man fest, dass für ein grundlegendes Nachvollziehen dessen, was im Rahmen des Projekts geleistet wurde, mehr als rein technisches Wissen vonnöten war.

„... Das war für mich eigentlich auch der Anstoß, in 2001 zu sagen: Da steckt mehr Potenzial drin in den Projekten. Es kann nicht sein, dass wir ein Projekt abgeschlossen haben, und ein halbes Jahr später ruft der Kollege von [der Kooperationsfirma] an und sagt mir, wir müssten das wiederholen, denn die Azubis sind nicht mehr da, ich kann nicht mehr auf sie zurückgreifen, und mir fehlt jetzt das Know-how. Das war für mich eigentlich der Anstoß zu sagen, (...) wir haben zwar alles an technischen Möglichkeiten dokumentiert, aber dieses Quäntchen, dieses, dieses – jetzt wissen wir – ‚Erfahrungswissen‘ haben wir damals einfach nicht bedacht, und nicht dokumentiert, in keinster Weise irgendwie aufbereitet für Dritte. ...“

Aus dem erkannten Mangel an dokumentiertem Erfahrungswissen heraus entstand die Idee, eine Lernplattform von und für Auszubildende aufzubauen, die sowohl Fach- als auch Erfahrungswissen dokumentiert und für nachfolgende Generationen verfügbar macht. Bis heute umfasst die Plattform rund 15 unterschiedliche Themen in einem Bereich ‚Wissen und Lernen‘, inhaltlich gestuft nach Überblicks-, Zusammenhangs-, Detail- und Erfahrungswissen. Neben ‚Wissen und Lernen‘ gibt es auf der Plattform einen Bereich ‚Bildungsorganisation‘, in dem virtuelle Klassenräume und Projekträume eingerichtet sind und wo unterschiedliche Lehrmethoden erläutert werden. Die thematischen Inhalte werden von den Auszubildenden eigenständig – zum großen Teil im Internet – recherchiert und für die Plattform redaktionell und grafisch aufbereitet. Diese Arbeit für und mit der Plattform ist wesentlicher Bestandteil der Ausbildung und wird auch in den Berufsschulen unterstützt. Demzufolge ist die Plattform ein Forum, das nicht nur den Auszubildenden des betrachteten Betriebs, sondern allen Betrieben der Region als Lehr- und Lernmedium zur Verfügung steht: Jeder Auszubildende der Region hat die Möglichkeit, sich im Portal anzumelden, Beiträge zu nutzen und selber online zu stellen. Die Ausbildungsplattform wird von einem aus Auszubildenden bestehenden Lektorat verwaltet, das die technische und strukturelle Betreuung der Plattform leistet.

Zusätzlich unterstützt die Plattform ein E-Mail-System, einen Chat und Yellow Pages. Ausbilder informieren ihre Auszubildenden über Termine und Ankündigungen verstärkt über einen virtuellen Kalender und einen ‚Aktuell‘-Bereich auf der Plattform.

Da ein derart eigenverantwortliches Arbeiten und Lernen, ebenso wie der neue Umgang mit der Ressource Wissen, nicht vorausgesetzt werden kann, wird auf die Arbeit mit der Lernplattform in Form von Schulungen vorbereitet: Jeder Auszubildende nimmt an diversen Schulungen teil, angefangen bei einem Basis-Workshop zum Thema Wissensmanagement, in dem er für die Notwendigkeit und den Nutzen von Wissensaustausch und –kommunikation sensibilisiert wird, bis hin zu ganz konkreten Software-Schulungen für den Umgang mit der Plattform.

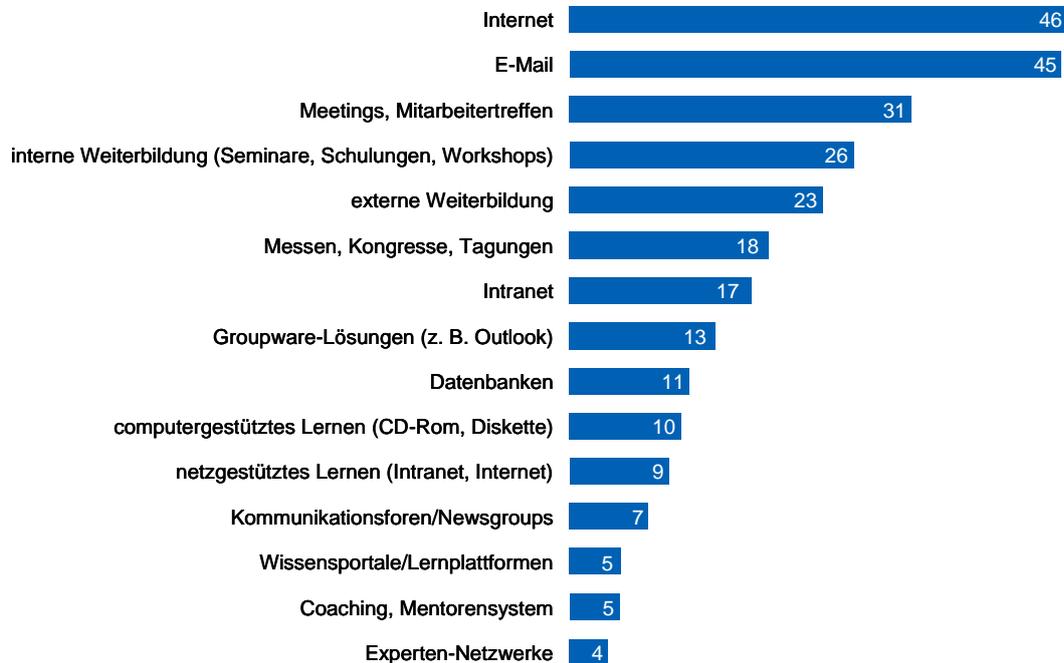
Auch die Ausbilderinnen werden für ihre neue Rolle als „Prozessbegleiter“ geschult: Ihnen wird vermittelt, wie die Lernplattform in die Ausbildung eingebunden werden kann und vor allem, wie man die unterschiedlichen Lerntypen der Auszubildenden erkennt und fördert.

Wissensmanagement findet im betrachteten Betrieb jedoch nicht ausschließlich technikbasiert statt. Nachdem der hohe Wert des Erfahrungswissens erkannt worden war, wurden als fester Ausbildungs-Bestandteil wöchentliche Gruppen-Transforgespräche eingeführt, in denen die Auszubildenden kein Fachwissen, sondern reines Erfahrungswissen austauschen.

Der zum Teil große Aufwand, den die beschriebenen Betriebe zur Umsetzung von Wissensmanagement im Unternehmen betreiben, soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Konzept „Wissensmanagement“ noch gar nicht so stark verbreitet ist: Von den 622 in die quantitative Analyse einbezogenen Ausbildungsbetrieben geben 10% an, Wissensmanagement im gesamten Betrieb eingeführt zu haben, 19% haben es in einzelnen Bereichen eingeführt, und weitere 16% diskutieren oder planen den Einsatz gegenwärtig. Dagegen sagen 19%, dass sie den Einsatz nicht vorsehen, und 31% ist das Instrument „Wissensmanagement“ überhaupt nicht bekannt (4% ohne Angabe).

In den Gesprächen mit den Fallstudien-Betrieben wurde deutlich, dass die Menge an Instrumenten unter dem Etikett „Wissensmanagement“ sehr vielfältig ist. Darüber hinaus findet heute eine ganze Reihe von zusätzlichen Instrumenten Einsatz im systematischen Austausch von Wissen, die einfach nicht „Wissensmanagement“ genannt werden, aber dennoch dem „Managen von Wissen“ dienen: Auf die Frage, wie häufig solche Instrumente *„systematisch zum Erwerb und Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungen“* genutzt werden, gibt fast jeder zweite Ausbildungsbetrieb eine *„häufige“* Nutzung von Internet und E-Mail an (vgl. Abb. 1). Systematische Meetings oder Mitarbeitertreffen finden in fast jedem dritten Betrieb häufig statt; sowohl externe als auch interne Weiterbildungen werden in rund jedem vierten Betrieb häufig eingesetzt. Auch diese Maßnahmen dienen dem „Managen von Wissen“; Instrumente, die aber typischerweise eher mit dem Begriff „Wissensmanagement“ in Verbindung gebracht werden wie Kommunikationsforen/Newsgroups, Expertennetzwerke oder Wissensportale/Lernplattformen, werden bei einem Anteil von bis zu 7% nur von den wenigsten Betrieben „häufig“ genutzt.

Abb. 1: Prozentualer Anteil der Ausbildungsbetriebe, die folgende Instrumente *häufig systematisch zum Erwerb und Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungen nutzen*

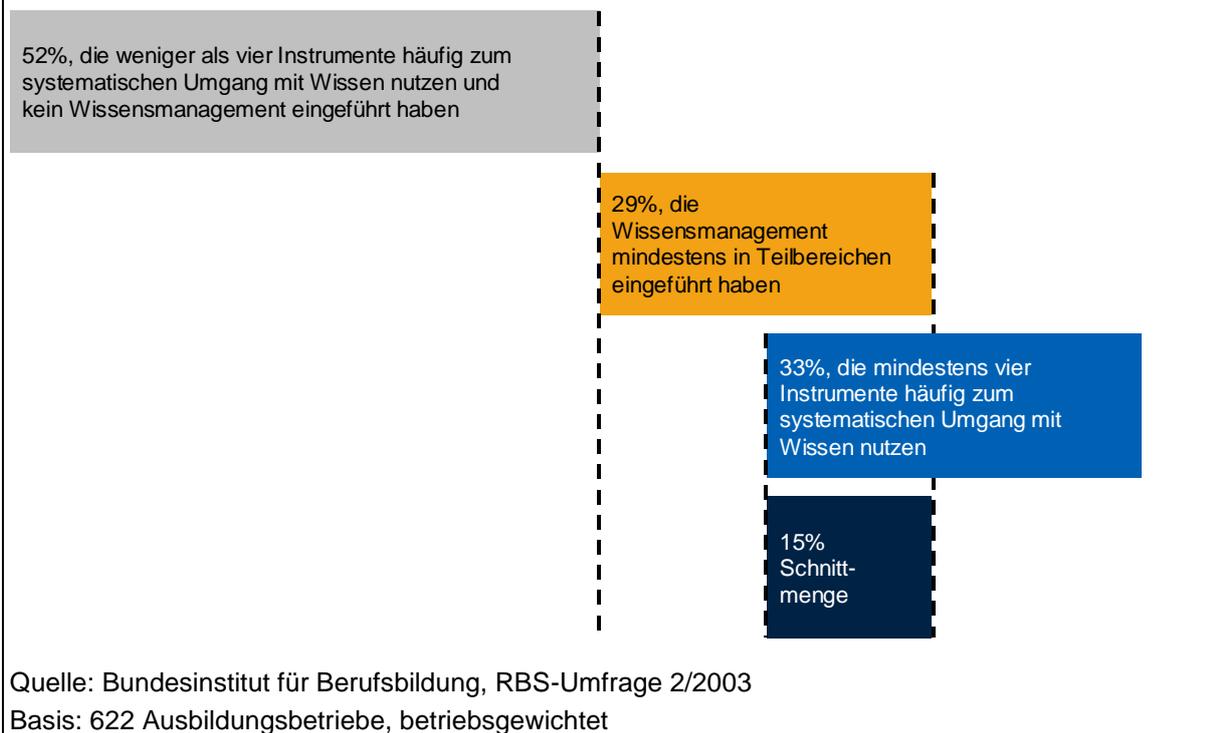


Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003
Basis: 622 Ausbildungsbetriebe, betriebsgewichtet

Die Diskrepanz zwischen explizitem „Wissensmanagement“ und Instrumenten zum „Managen von Wissen“ wird sehr deutlich, wenn man die Betriebe, die nach eigener Aussage Wissensmanagement mindestens in Teilbereichen eingeführt haben (29%), jenen gegenüberstellt, die mindestens vier der 15 abgefragten Instrumente zum systematischen Austausch von Wissen häufig im Betrieb nutzen (33%): Die Schnittmenge dieser beiden Gruppen bilden gerade einmal 15% der Stichprobe (vgl. Abb. 2).

Demnach gibt es rund 18% Betriebe, die mehr als vier Instrumente zum häufigen und systematischen Austausch von Wissen nutzen, ohne diese Aktivitäten „Wissensmanagement“ zu nennen. Das zeigt, dass sich die wenig konkrete Definitionsgrundlage, die man in der Theorie findet, auch in der Praxis-Bedeutung niederschlägt. Es gibt keine konkreten Handlungsempfehlungen, wie praktiziertes Wissensmanagement auszusehen hat. Der Anteil von rund 14% der Ausbildungsbetriebe, die angeben, Wissensmanagement zu betreiben, aber dennoch kaum systematisch im betrieblichen Alltag mit der Ressource Wissen umgehen, spricht auch für einen hohen Imagewert, den es möglicherweise hat, in der heute so oft zitierten Wissensgesellschaft „Wissensmanagement“ zu betreiben.

Abb. 2: Einführung von Wissensmanagement im Betrieb und systematische Nutzung von Instrumenten zum Austausch/Erwerb von Informationen, Wissen und Erfahrungen



Entwicklungen des betrieblichen Lernens

60% der Ausbildungsbetriebe halten die betriebliche Ausbildung für „*sehr wichtig*“ zur künftigen *Deckung des Wissensbedarfs im Betrieb*, dagegen nur 37% die Weiterbildung. Für *sehr wichtig* wird von 45% der Betriebe der arbeitsplatznahe Wissenserwerb erachtet.

Und der sieht so aus, dass Lernen verstärkt in die Arbeit und Geschäftsprozesse eingebunden wird (für 37% „*sehr wahrscheinlich*“) und dass der regelmäßige Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter untereinander forciert wird (für 30% „*sehr wahrscheinlich*“; vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Prozentualer Anteil der Ausbildungsbetriebe, die folgende Entwicklungen in ihrem Betrieb in den nächsten Jahren für *sehr wahrscheinlich* halten



Eine höhere Eigenverantwortung der Lernenden und der Stellenwert des Lernens im Rahmen des täglichen Arbeitens wird auch ausnahmslos von allen betrachteten Fallstudien-Betrieben gesehen.

„... Ich lege großen Wert [darauf], dass an den Projekten mit gearbeitet wird. (...) Und zum anderen bin ich davon überzeugt, dass man an einer praktischen Arbeit sicher mehr lernt, als – das andere Beispiel, was sehr häufig dort genommen wird, dass Maurer-Lehrlinge eine Mauer mauern müssen, müssen zeigen, wie da Stein auf Stein gesetzt wird, und am Abend wird die Mauer eingerissen. Und das ist für einen Menschen demotivierend. Der Mensch möchte etwas schaffen, das langlebig ist, wo er sich dann an seinem Werk auch quasi erfreuen kann. Und aus dieser Denkweise heraus bin ich sehr angetan, Studenten von Anfang an in Projekte mit einzubinden ...“

Im Betrieb der Fallstudie ‚Lernplattform‘ geht die Förderung der Eigenverantwortung der Auszubildenden sogar so weit, dass Auszubildende im Rahmen ihrer Ausbildung Projektleitungen übernehmen.

„... Das geht in den Projekten soweit (...), dass wir natürlich immer wechselnde Projektleiter haben. Bei uns ist kein Ausbilder der Projektleiter, sondern der Azubi ist auch der Projektleiter ...“

Gleichwohl erkennen mit Ausnahme der Fallstudie ‚Lernplattform‘ alle Fallstudien-Betriebe die Schwierigkeiten, die mit einer derart veränderten Lernkultur einhergehen:

„... Wir haben schon sehr, sehr viele Dinge nicht nur besprochen, auch beschlossen, und vieles schläft ein, wird nicht angenommen oder wird nicht getragen. Und da ist das große Thema: Selbstverantwortung für Dinge ...“

„... Was ich gerne hätte, was sie brauchten, das wäre die Fähigkeit, Lernprozesse selbst zu organisieren. (...) Das haben wir alle nicht drauf. Lernen es nicht. Weder Schule noch Universität vermittelt das; und die Erfordernisse heutzutage brauchen eigentlich diese Fähigkeit ...“

Der Geschäftsführer des Fall-Betriebs „Mitarbeiter-Workshops“ steht mit dem Argument der mangelnden Selbstverantwortung von Lernenden sogar Instrumenten wie dem Electronic- und Online-Lernen sehr skeptisch gegenüber:

„... Der Mensch ist ja träge (...) Wenn ich mir da vorstelle, der sitzt vor'm Computer und macht so einen Online-Lehrgang, (...) weiß ich denn da, ob er nach der zweiten Seite schon eingeschlafen ist? Ist er in einem wirklich gut moderierten Lehrgang, dann stellt sich die Frage nicht ...“

Von daher ist es nicht verwunderlich, dass auch nach Meinung der 622 Ausbildungsbetriebe computer- und netzgestützte Aus- und Weiterbildungskonzepte keine zentrale Rolle spielen werden (nur 14% halten diese Entwicklung für *sehr wahrscheinlich*). Sie werden ergänzend zu herkömmlichen Lernformen eingesetzt werden, können sie aber nicht ersetzen. Nur 4% der Ausbildungsbetriebe erwarten, dass organisierte Lernformen wie Seminare weit gehend überflüssig werden.

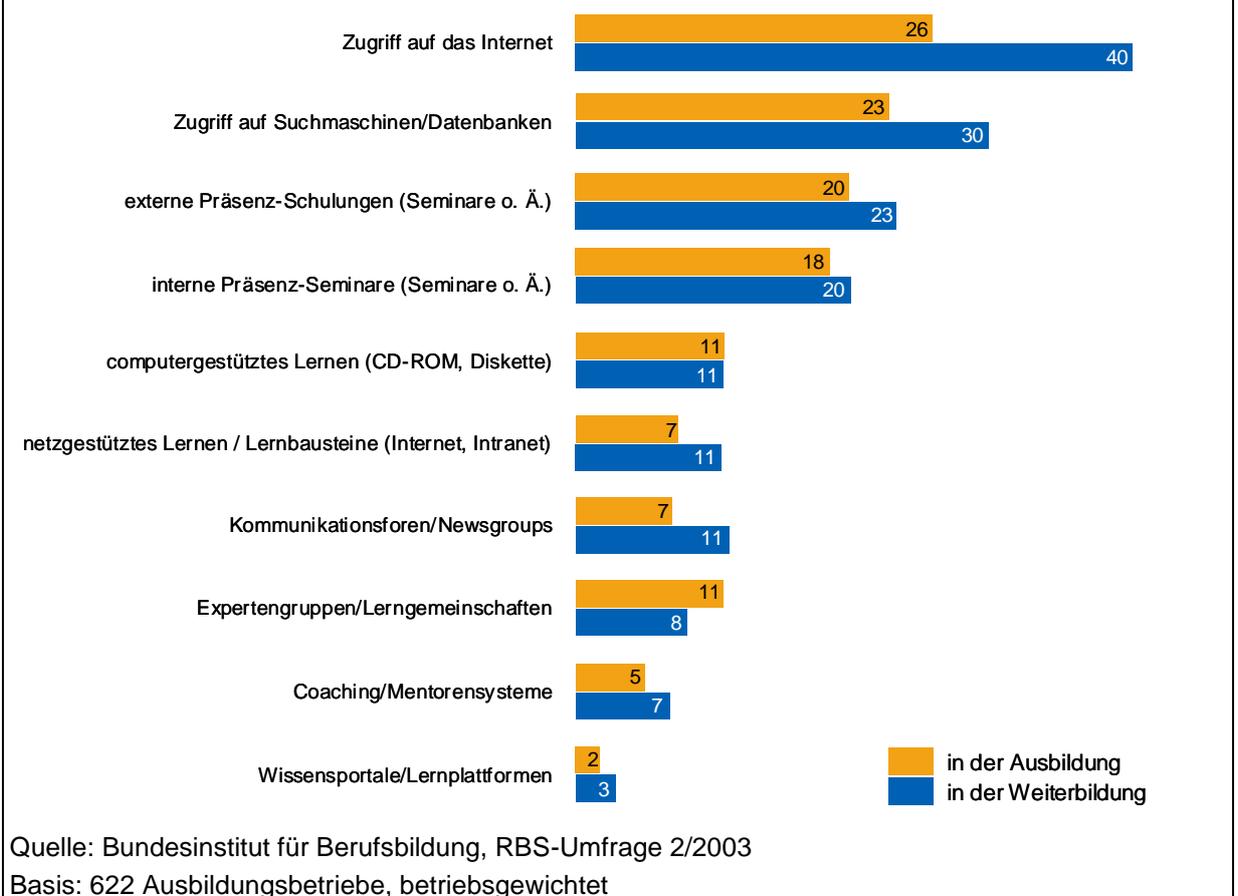
Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und betrieblicher Bildungsarbeit

Schon an den oben zitierten Praxis-Definitionen von Wissensmanagement erkennt man den starken Bezug zum betrieblichen Lernen: Wissensmanagement wird als Instrument gesehen, das Mitarbeiterinnen qualifiziert.

Auf die Frage, ob sich „die betriebliche Ausbildung bzw. die Weiterbildung im Unternehmen an Vorstellungen des Wissensmanagements orientiert“, zeigt sich jedoch, dass das nur wenige Betriebe „in hohem Maße“ tun (9% in der Ausbildung, 6% in der Weiterbildung); für die Weiterbildung ist eine künftige Orientierung daran ein wenig häufiger geplant als für die Ausbildung.

Vergleicht man die in Aus- und Weiterbildung eingesetzten Instrumente der Betriebe, sieht man, dass alle abgefragten Instrumente mit Ausnahme der Lerngemeinschaften bzw. Expertengruppen in der Weiterbildung „häufigere“ Anwendung finden (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Prozentualer Anteil der Ausbildungsbetriebe, die folgende Instrumente häufig in der Aus-/bzw. Weiterbildung nutzen



Insgesamt zeichnet sich jedoch ein ähnliches Bild wie bei der Frage nach der systematischen Nutzung derartiger Instrumente im betrieblichen Alltag ab (vgl. Abb. 1): Nur herkömmliche Instrumente wie der Zugriff auf das Internet, auf Datenbanken und Suchmaschinen sowie klassische externe wie interne Präsenzs Schulungen werden von 20% und mehr der Befragten „häufig“ genutzt. Innovative Wissensmanagement-Anwendungen wie Lernplattformen, computergestütztes Lernen oder Kommunikationsforen sind heute noch die Seltenheit.

Mit Ausnahme der Fallstudie „Lernplattform“ legen auch die Fallstudien-Beschreibungen die Vermutung nahe, dass sich Wissensmanagement zwar sehr gut für die bedarfsorientierte Ad-hoc-Qualifizierung am Arbeitsplatz eignet, dass seine Einbindung in die formale Aus- und Weiterbildung aber weitaus seltener realisiert wird.

Fragt man jedoch jene Ausbildungsbetriebe, denen Wissensmanagement nicht unbekannt ist, nach der „Bedeutung von Wissensmanagement für die betrieblichen Abläufe/ Geschäftsprozesse, für die betriebliche Ausbildung und für die betriebliche Weiterbildung“,

unterscheiden sich die Anteile jener Betriebe, die die Bedeutung für „*sehr hoch*“ halten, nur marginal für die unterschiedlichen Bereiche: Für die Weiterbildung wird mit 32% nur eine geringfügig höhere Bedeutung gesehen als für die Ausbildung mit 29%. Im Gegensatz zu der Vermutung, die die Fallstudien nahe legen, wird die Bedeutung für die betrieblichen Abläufe und Geschäftsprozesse mit 28% sogar ein wenig geringer gesehen.

Dieser augenscheinliche Widerspruch lässt sich auflösen, wenn man einmal differenzierter betrachtet, welcher Art der Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Bildungsarbeit sein kann: „Wissensmanagement und Bildungsarbeit“ umfassen zwei verschiedene Zielorientierungen, die in der Literatur gar nicht so stark getrennt werden, auf deren Differenzierung bei der theoretischen Erarbeitung des Untersuchungsthemas und auch bei der Operationalisierung der Befragungen aber Wert gelegt wurde:

Zum einen bietet Wissensmanagement in Form von Newsgroups, Wissensportalen, Datenbanken, Yellow Pages etc. eine Fülle an Wissensquellen, die eine systematische Verfügbarkeit von Wissen gewährleisten, das dann bedarfsorientiert und arbeitsplatznah abgerufen werden kann. Wissensmanagement erhält damit für das arbeitsplatznahe Lernen eine hohe Bedeutung als *Lehr- bzw. Lernmedium*.

Seine Bedeutung für die formale Aus- und Weiterbildung ist aber eine ganz andere und betrifft damit die zweite Zielorientierung von „Wissensmanagement und Bildungsarbeit“. In dieser Bedeutung stellt Wissensmanagement nämlich eine *Anforderung* an die Bildungsarbeit dar: Mitarbeiter müssen für diesen eigenverantwortlichen und individuellen Umgang mit Wissen auch befähigt und gegebenenfalls motiviert werden. Von den Ausbildungsbetrieben, denen Wissensmanagement nicht unbekannt ist, stimmen 29% der Aussage „*voll zu*“, dass Wissensmanagement „*zusätzliche Mitarbeiterschulungen erfordert*“. 23% „*stimmen voll zu*“, dass Wissensmanagement „*besondere Kenntnisse erfordert, die in der Ausbildung zu vermitteln sind*“. Im Rahmen der klassischen Bildungsarbeit soll also gelernt werden, wie man überhaupt Wissensmanagement betreibt.

Dabei sind die wichtigsten der zu vermittelnden *Kompetenzen für den gezielten Umgang mit Informationen und Wissen* nach Ansicht der Ausbildungsbetriebe Teamfähigkeit und Sozialkompetenz (von 42% als „*sehr wichtig*“ erachtet) sowie Motivation zum gemeinsamen Erwerb und Austausch von Wissen (von 36% als „*sehr wichtig*“ erachtet).

Die Schwierigkeiten, auf die man jedoch stoßen kann, wenn man in der Weiterbildung soziale Verhaltensmuster zu ändern versucht, beschreibt der Personalverantwortliche des Fallbetriebs ‚Verhaltensschulungen‘:

„ ... Oder wenn zu sehr, zu stark (...) am Verhalten gearbeitet werden soll, kommt eine Sperre irgendwann. ... Und da stößt man an Grenzen; da ist die Aufnahmebereitschaft nicht mehr da zu sagen, nee, so will ich nicht an mir arbeiten oder das rühre ich nicht an. ...“

Die durch Wissensmanagement veränderte Rolle des Bildungspersonals als „*Berater und Moderator in Lernprozessen*“ wird von 20% der Ausbildungsbetriebe für „*sehr wahrscheinlich*“ gehalten und wurde auch in der Fallstudie „Lernplattform“ deutlich:

„... Bei uns ist kein Ausbilder der Projektleiter, sondern der Azubi ist auch der Projektleiter, und der Ausbilder ist ein Teil dieser Gruppe, der sich soweit zurücknehmen muss, dass er nicht (...) der Projektleiter wird, und auf der anderen Seite aber soweit immer Impulse gibt, damit die Gruppe arbeitsfähig ist. Aber auch der Projektleiter lernt von dem, was die Azubis sich erarbeiten. ...“

Fazit und Handlungsempfehlungen

Mit Blick auf die Hypothesen lässt sich abschließend zusammenfassen:

- Für den systematischen Umgang mit Wissen bedienen sich Ausbildungsbetriebe heute ähnlicher Instrumente wie für die Gestaltung der Aus- und Weiterbildung. Dabei handelt es sich vornehmlich um herkömmliche Methoden wie klassische Präsenz-Schulungen und im technischen Bereich um den Zugriff auf Datenbanken, Suchmaschinen und das Internet. Innovative Instrumente, die in der Literatur häufig mit „Wissensmanagement“ in Verbindung gebracht werden, wie Wissensportale oder Kommunikationsforen, werden von den wenigsten Ausbildungsbetrieben genutzt. Sowohl herkömmliche als auch innovative Instrumente werden in der Weiterbildung ein wenig intensiver als in der Ausbildung genutzt.
- Die Nutzenorientierung, die ein systematischer Umgang mit der Ressource Wissen - ob nun „Wissensmanagement“ genannt oder nicht - birgt, ist die Ermöglichung eines schnellen, bedarfsorientierten und vor allem eigenverantwortlichen Lernens der Beschäftigten im Rahmen des täglichen Arbeitens am Arbeitsplatz.
- Für dieses eigenverantwortliche Lernen müssen Mitarbeiter aber nach Ansicht der befragten Ausbildungsbetriebe befähigt und motiviert werden. Somit verändert Wissensmanagement die formale Aus- und Weiterbildung weniger durch veränderte *Lernmedien* als durch veränderte *Lerninhalte*. Entsprechende Konzepte sind heute aber in den wenigsten Ausbildungsbetrieben umgesetzt.
- Ein „Good-Practice“-Beispiel für ein gelungenes Konzept, das Wissensmanagement nicht nur in Form veränderter *Lerninhalte* zur Schulung des Umgangs mit Wissen, sondern darüber hinaus auch in Form eines ganz neuen *Lernmediums* integriert, stellt die Fallstudie ‚Lernplattform‘ dar. Menschliche, technische und organisatorische Komponenten sind im Umsetzungskonzept bedacht und gut aufeinander abgestimmt.
- Der unterschiedliche Nutzen von Wissensmanagement, den die Betriebe für das arbeitsplatznahe Lernen und für die formale Bildungsarbeit sehen, zeigt sich auch im erwarteten Einfluss von Wissensmanagement auf unterschiedliche Aspekte der betrieblichen Bildungsarbeit: Ein „*starker Einfluss*“ auf eine *höhere Wertschätzung des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter* wird von 29% der Ausbildungsbetriebe, denen Wissensmanagement nicht unbekannt ist, gesehen und war auch in allen Fallstudien ein zentrales Thema. Dagegen sehen nur 18% einen „*starken Einfluss*“ auf eine *höhere Wertschätzung der Bildungsarbeit bzw. des Bildungswesens im Betrieb*.

Angesichts der sehr verschiedenartigen Ansätze von derzeit praktiziertem Wissensmanagement ist es selbstverständlich nicht möglich, allgemeingültige Handlungsempfehlungen für die konkrete Einführung solcher Maßnahmen zu geben. Umsetzungskonzepte müssen immer auf den konkreten Bedarf eines Betriebs und seine organisatorischen Rahmenbedingungen abgestimmt sein. So sollte vor der Einführung einer Maßnahme genau die Ist-Situation analysiert werden: Worin besteht die Notwendigkeit für ein Wissensmanagement? Welche Wissensdefizite sollen behoben werden? Welche Instrumente für den systematischen Umgang mit Wissen werden bereits genutzt und wie erfolgreich? Darauf aufbauend sollte überlegt werden, ob man am Einsatz bestehender Instrumente organisatorische Veränderungen vornimmt oder ob möglicherweise neue Instrumente infrage kommen. Die im Rahmen dieses Forschungsprojekts vorgestellten Instrumente und Konzepte können als Anregungen für mögliche Ansätze dienen.

Wichtig für den Analyse-Prozess im Betrieb ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in Form von Befragungen oder Diskussions-Runden, denn Defizite im Umgang mit Wissen können von

Mitarbeiterinnen erstens ganz anders wahrgenommen werden als von der Leitung; zweitens können gerade die Mitarbeiter wertvolle Verbesserungsvorschläge einbringen, wie der Umgang mit Wissen - möglicherweise auch ohne kostspielige technische Lösungen - im Betrieb verbessert werden kann; und drittens ist es ganz wichtig für die Motivation und Unterstützungsbereitschaft der Beschäftigten, dass organisatorische Veränderungen transparent und verständlich sind.

In dem Ergebnis, dass fast alle Fallstudien-Betriebe eine hohe Schwierigkeit im Aufbrechen alter Lern-Verständnisse hin zu einer höheren Eigenverantwortlichkeit des Lernens sehen, kann ein Hinweis darauf gesehen werden, wie nützlich diese Forderung und Förderung der Lernenden bereits im Ausbildungsalter ist, wo man Lernfähigkeiten und Einstellungen zum Lernen möglicherweise leichter beeinflussen kann. Umso berechtigter erscheint daher ein Plädoyer für eine Aufnahme von Lehrinhalten in Ausbildungsrahmenpläne, die gezielt den Umgang mit Wissen und das Verständnis für die Notwendigkeit eines systematischen Umgangs damit vermitteln. Darin bestünde auch die Chance für kleine und mittelständische Unternehmen, die für eine Beschäftigung mit Wissensmanagement häufig wenig Raum sehen, von den Vorteilen eines systematischeren Umgangs mit Wissen zu profitieren: Auszubildende, die in der Berufsschule für den Vorteil regelmäßiger Gruppentreffen, einer systematischen Dokumentenverwaltung oder klarer personeller Zuständigkeitsregelungen sensibilisiert werden, tragen entsprechende Ideen möglicherweise auch in ihren Ausbildungsbetrieb.

- **Bisherige Auswirkungen**

Auf den Hochschultagen Berufliche Bildung im März 2004 in Darmstadt wurde in einem Workshop zum Thema Wissensmanagement die im Rahmen des Forschungsprojekts theoretisch erarbeitete Unterscheidung der beiden Zielorientierungen von „Wissensmanagement und Bildungsarbeit“ vorgestellt und mit einigen bis dahin berechneten Grundauswertungen der quantitativen Erhebung untermauert. Von Interesse für die größtenteils berufspädagogisch geprägte Klientel auf der Fachtagung war in der Diskussion die zweite Zielorientierung: im Rahmen der formalen Bildungsarbeit Mitarbeiter und auch Bildungspersonal zum Umgang mit Wissensmanagement-Systemen motivieren und befähigen. In diesem Sinne bleibe Wissensmanagement „vor allem eine pädagogische Herausforderung“ (Degen & Fasshauer, 2004, S. 68)⁵.

Die Redaktion „Wirtschaft und Soziales“ vom Südwest-Rundfunk-Sender SWR 1 bereitet zur Zeit für die Sendung „Arbeitsplatz“ einen Beitrag zum Thema Wissensmanagement vor, zu dem aus den Ergebnissen dieses Forschungsprojekts Informationen zur Verfügung gestellt wurden.

Weiter hat ein erster Erfahrungsaustausch mit der auf Wissensmanagement spezialisierten Unternehmensberatung ck2 stattgefunden, die im Zusammenschluss mit anderen Unternehmensberatungen zurzeit im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit im Begriff ist, eine Internet-Plattform zur Darstellung von „Guten Beispielen“ von Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen aufzubauen. Ihre Erfahrungen entsprechen stark den empirischen Ergebnissen dieses Projekts, dass „Wissensmanagement“ als so bezeichnetes Umsetzungs-Konzept bisher eher rudimentär praktiziert

⁵ vgl. DEGEN, Ulrich und FASSHAUER, Uwe: Wissensmanagement in der beruflichen Bildung - bedarfsorientiert, netzbasiert, zeitnah. In: Rützel, Josef u. a. (Hrsg.): Berufsbildung in der globalen NetzWerkGesellschaft: Quantität - Qualität - Verantwortung. Bielefeld 2004, S. 55-70

wird, dass aber dennoch eine Reihe von Maßnahmen in Betrieben initiiert wird, die der Systematisierung des Umgangs mit Wissen dienen, ohne „Wissensmanagement“ genannt zu werden.

- **Veröffentlichungen**

Betriebliche Bildungsarbeit und Wissen. - In: RBS Information Nr. 27, 10. Jahrgang (2004)

Betriebliches Wissensmanagement. - In: BMBF (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2004. - Bonn 2004, Kapitel 5.4.2 (S. 195-197)

HERGET, Hermann; WEIS, Uta; ZINNEN, Heike: Verändert Wissensmanagement die betriebliche Bildungsarbeit? - In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. - Jg. 33 (2004), Heft 6, S. 45-47

WEIS, Uta: Die Entwicklung von Skill-Datenbanken und ihre mögliche Rolle in der Fortbildung. - In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. - Jg. 33 (2004), Heft 1, S. 41-42

WEIS, Uta und ZINNEN, Heike: Lernen durch Wissensmanagement - Chancen und Barrieren. - In: Leitprojekte Informationen compact (Limpact). - November 2004, Ausgabe 8, S. 3-8