

Forschungsprojekt **2.3.101**

Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit (WIMBA)

Zwischenbericht

Heike Zinnen (Projektsprecherin seit 9/2004)

Hermann Herget (Projektsprecher bis 8/2004)

Dr. Friederike Behringer (seit 10/2003)

Werner Greve (seit 11/2003)

Sabina Pohl (bis 11/2003)

Kornelia Raskopp (12/02 bis 8/2003)

Dr. Günter Walden (bis 9/2003)

Dr. Uta Weis (seit 4/2003)

Laufzeit IV/2002 – IV/2004

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 0
E-Mail: zentrale@bibb.de

Bonn, Dezember 2004

www.bibb.de

- **Ausgangslage**

Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg von Unternehmen sind mehr denn je bestimmt vom verfügbaren Wissen und der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Angesichts der Dynamik einer wissensbasierten Wirtschaft gewinnt der intelligente Umgang mit Wissen stark an Bedeutung. Anzunehmen ist, dass zukünftig die Notwendigkeit der weiterführenden Qualifizierung im Sinne einer am konkreten Bedarf orientierten Wissensaneignung steigt. Das stellt auch neue Anforderungen an das betriebliche Lernen. Für die Betriebe heißt das, Wege zu finden, gezielt berufliches Know-how und geschäftsrelevantes Wissen zu erweitern, zu vermitteln sowie dessen Verteilung und bestmögliche wertschöpfende Nutzung zu forcieren. Einen derart systematischen Umgang mit der Ressource Wissen bezeichnet man als „Wissensmanagement“. Grundlegend ist der Gedanke, die Wissens- und Kompetenzentwicklung an zentralen Unternehmenszielen auszurichten und - bevorzugt im Arbeitsgeschehen fernab üblicher lehrgangsförmiger Qualifizierung - als stetigen Lernprozess des gesamten Unternehmens zu organisieren. In den Vordergrund rückt damit der Mensch als wichtiger Wissensträger innerhalb einer lernenden Organisation; die geeignete Technologie ist lediglich unterstützendes Werkzeug. Denn der Erfolg eines solch ganzheitlich verstandenen Wissensmanagements gründet entscheidend auf der Bereitschaft und der Befähigung des Einzelnen, eigenes Wissen und Erfahrungen offen zu teilen sowie intensiv von- und miteinander zu lernen. Damit sind zuvorderst Qualifizierungs- und Motivationsaspekte angesprochen.

Betrachtet man die Zielsetzung für den Einsatz von Wissensmanagement, erkennt man mögliche Berührungspunkte zur herkömmlichen betrieblichen Bildungsarbeit: Auch die klassische Aus- und Weiterbildung sieht ihre Kernaufgabe darin, zukunfts- und bedarfsorientiert die richtigen Kompetenzen und das richtige Wissen zu vermitteln. Auch aus der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken resultieren für die betriebliche Bildungstätigkeit zusätzliche Lernchancen; sie können auf vielfältige Art in die Lernkonzepte einbezogen werden und schaffen die technische Basis für neue Formen des Lernens (etwa das sog. E-Learning). Sie bieten neben der Unterstützung gewohnter Verfahren des formalen (fremd organisierten) Lernens besondere Chancen für non-formales Lernen (selbst organisiertes bewusstes Lernen)¹ und informelles Lernen (Lernen als Nebenprodukt der täglichen Arbeit).²

Wissensmanagementaktivität und betriebliche Bildung sind aber möglicherweise in getrennten Betriebsbereichen angesiedelt, was eine gemeinsame Koordinierung und Konzeption erschwert. Da die Prozesse des Wissens und des Lernens aber eng zusammenhängen, stellen sich Fragen wie:

- Welche Formen und Konzepte der Qualifizierung und des Wissensmanagements werden heute in den Betrieben praktiziert?
- Kommt es zu einem Nebeneinander von Wissensmanagement auf der einen Seite und Kompetenzentwicklung bzw. klassischer Bildungsarbeit auf der anderen Seite ohne eine gegenseitige Einbeziehung?
- Wie ist/wird Wissensmanagement in Betrieben unterschiedlicher Branchen und Größen in die betriebliche Aus- und Weiterbildung eingebunden, und welche wissensorientierten Instrumente kommen zum Einsatz?

¹ z. B. virtuelle Lerngemeinschaften

² z. B. Beteiligung an berufsrelevanten Newsgroups oder Online-Communities.

Hierüber wird zumeist nur spekuliert. Über die Verbindungen zwischen den beiden Bereichen liegen kaum verlässliche Daten vor. Außerdem ist anzunehmen, dass sich durch spezifische Wissensmanagementanwendungen die Rolle von Personal- und Bildungsbereich und des in der Aus- und Weiterbildung beschäftigten Personals im betrieblichen Bildungsprozess grundlegend verändern. Bislang haben solche Fragen in der Berufsbildungsforschung wenig Aufmerksamkeit erfahren, verlässliche empirische Informationen in diesem Feld sind kaum vorhanden.

• **Ziele und Hypothesen des Forschungsprojekts**

Primäres Ziel der Untersuchung ist eine empirisch gestützte Bestandsaufnahme der praktischen Umsetzung von Wissensmanagement in deutschen Unternehmen und seine möglichen Auswirkungen auf die Bildungsarbeit der Betriebe (Aus- und Weiterbildung). Aufbauend auf dieser Ist-Analyse soll erörtert werden, ob und in welchem Ausmaß tatsächlich durch die Verknüpfung von Wissensmanagement- und Bildungsaktivitäten Synergien genutzt werden können und ob der Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten zur Vermittlung unterschiedlicher Bildungsinhalte gleichermaßen nützlich ist. Im Falle einer positiven Einschätzung dieser Synergie soll ein Ausblick auf die konzeptionellen Aspekte gegeben werden, die für eine Entwicklung und konkrete Umsetzung derartiger Modelle oder Elemente in einem Betrieb berücksichtigt werden müssen.

Um folgende Teilziele geht es dabei im Einzelnen:

- Beschreibung in der betrieblichen Praxis bewährter Modelle und Instrumente des Wissensmanagements und vorliegender Erfahrungen aus der Praxis;
- Erfassung von Wissensmanagement-Konzepten und ihrem Bezug zur betrieblichen Bildungsarbeit;
- Analyse der Konsequenzen für die „klassische“ betriebliche Aus- und Weiterbildung und das Verhältnis der beteiligten Akteure der beiden Bereiche;
- Identifikation effektiver Organisations-/Vermittlungsformen, die für Generierung und Austausch spezifischer Wissensarten in Unternehmen unterschiedlicher Ausgangslage typisch sind.

Die Recherche- und Untersuchungsergebnisse sollen in exemplarischer Darstellung - soweit vorhanden - praktisch bewährte Lösungen (Good Practice) der Vermittlung und des effektiven Umgangs mit Wissen unter spezifischen betrieblichen Rahmenbedingungen beleuchten.³

Insgesamt sollen auf der Basis der Erhebungsergebnisse eine Abschätzung des Potenzials vorgenommen und ggf. Vorschläge zur Optimierung der betrieblichen Bildung erarbeitet werden. Weiterhin werden Aspekte der Übertragbarkeit speziell auch für klein- und mittelständische Betriebe geprüft.

Folgende Hypothesen sollen vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung überprüft 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.

³ Für andere Betriebe können sie als Anregungen, Lernhilfen oder im Sinne so genannter „Benchmarks“ nützlich sein.

- 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.
- Erfolgversprechend 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 - Untersuchungsverlauf**

Das Forschungsprojekt ist in mehreren Phasen angelegt. Der Untersuchungsansatz verbindet in seiner ursprünglichen Planung⁴ die spezifischen Vorzüge von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden wie folgt:

- *Exploration (Phase 1)*: Sichtung veröffentlichter Studien/Erfahrungsberichte zum Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen und (Internet-)Recherche einschlägiger Forschungsquellen bezüglich projektbezogener Fragestellungen und zur Entwicklung der Erhebungsinstrumente; Durchführung und Auswertung von Experteninterviews sowie eines Workshops mit Sachverständigen zum Thema Wissensmanagement aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis.
- *Quantitative Betriebserhebung als Befragung von Bildungsverantwortlichen (Phase 2)*: Durchführung und Auswertung einer Befragung von Verantwortlichen deutscher Unternehmen.
- *Fallstudien in Unternehmen (Phase 3)*: Erarbeitung der Fallstudien (Good Practice-Fälle) ausgewählter Unternehmen mittels leitfadengestützter Intensivinterviews. Erhoben werden sollen Erfahrungen und Einschätzungen der im Wissensmanagement bzw. in der Bildungsarbeit tätigen Akteure auf verschiedenen Ebenen (Anwender, Verantwortliche).
- *Transfer (Phase 4)*: Durchführung eines Transfer-Workshops zwecks Rückkoppelung und Evaluation zentraler Projektergebnisse und zur Vorbereitung von Empfehlungen im Dialog mit betrieblichen Entscheidungsträgern; Abschlussveröffentlichung der wesentlichen Befunde und Dokumentation der einzelnen Untersuchungsschritte.

Zum Berichtstermin (10/2004) sind folgende Arbeitsschritte abgeschlossen, Ergebnisse dazu werden in Abschnitt 4 näher ausgeführt:

- Literatur- und Internetrecherche.
- Vorbereitung, Durchführung und grundlegende Auswertung von acht mündlichen, leitfadengestützten Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Betriebspraxis und der Wissenschaft⁵ in eigener Regie. Die entwickelten Leitfäden waren der Situation der

⁴ Abweichungen, die sich für den weiteren Projektverlauf ergeben, werden im Abschnitt 5 erläutert.

⁵ Durch die Auswahl der verschiedenen Praktiker und Wissenschaftler wurde versucht, der Differenziertheit des Wissensmanagement-Begriffs in Abhängigkeit möglicher unterschiedlicher wissenschaftlicher Verständnisse einerseits und verschiedener betriebsspezifischer Faktoren andererseits Rechnung zu tragen.

beiden Gruppen speziell angepasst. Die Ende Februar bis Ende April 2003 erfolgten Gespräche dauerten zwischen 65 und 120 Minuten, wurden aufgezeichnet, anschließend vollständig transkribiert und in ihren Grundzügen ausgewertet.

- Durchführung eines Workshops mit elf externen Sachverständigen und der Projektgruppe am 22.05.2003 in Bonn. Einem breiten Spektrum an Unternehmensvertretern und Forschern wurden zum einen Grundzüge des Forschungsprojekts, zum anderen die Analyse-Ergebnisse der Experteninterviews in Form von zehn induktiv aus den Interviews gewonnenen Thesen vorgestellt. Diese Thesen wurden im Gruppendiskussionsprozess erörtert.
- Die Betriebserhebung fand als schriftliche Befragung betrieblicher (Bildungs-/ Personal-) Verantwortlicher von Anfang September bis Mitte November 2003 statt. Sie ermittelte zum einen die derzeitige Nutzung von Wissensmanagement-Ansätzen und zum anderen den derzeitigen Einsatz von Instrumenten des Wissensmanagements in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Ferner wurden die künftige Bedeutung und Entwicklung des Umgangs mit Wissen sowie die daraus entstehenden Konsequenzen für die Bildungsarbeit aus Sicht der Betriebe ermittelt. Die Durchführung der Erhebung erfolgte in Zusammenarbeit mit der RBS-Arbeitsgruppe im BIBB⁶. Erste Auswertungen wurden bereits durchgeführt und im Berufsbildungsbericht 2004 veröffentlicht.

Von den bundesweit angeschriebenen 1666 Betrieben des Referenz-Betriebs-Systems (RBS) antworteten insgesamt 692 Betriebe (Rücklaufquote: 42%), darunter 629 Ausbildungsbetriebe, auf deren Basis die Auswertungen vorgenommen werden. Von diesen 629 Ausbildungsbetrieben haben 29% unter 50 Beschäftigte⁷, 33% zwischen 50 und 499 Beschäftigte und 37% 500 oder mehr Beschäftigte (1% ohne Angabe zur Betriebsgröße). 20% haben ihren Sitz im östlichen, 80% im westlichen Bundesgebiet.

Im RBS-Berichtskreis sind größere Betriebe damit überproportional vertreten. Zur Anpassung der Struktur wurde eine Gewichtung der befragten Betriebe nach Betriebsgrößenklasse (Beschäftigtenzahl) und Sitz im östlichen versus westlichen Bundesgebiet an die Zahlen der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit, Stand 31.12.2002, vorgenommen.

• **Bisherige Ergebnisse**

Ein wichtiges Ziel der Experteninterviews und des Workshops lag darin, die verschiedenen Dimensionen des Untersuchungsgegenstands abzugrenzen sowie weiter zu präzisieren, um Vorgehen und zu entwickelnde Instrumente für die weiteren Erhebungsschritte erfahrungsgestützt zu optimieren.

Themenzentrierte leitfadengestützte Interviews mit acht Expertinnen und Experten aus Betriebspraxis und Wissenschaft

Mittels leitfadengestützter und thematisch strukturierter Experteninterviews wurden insgesamt acht Vertreter aus Unternehmen und Forschung hinsichtlich ihres Verständnisses und ihrer Einschätzung der Ist-Situation und möglicher Entwicklungen des Wissens-

⁶ 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 beschriebenen Fragestellungen zum Wissensmanagement eingebracht. Die Datenaufbereitung bis hin zum Auswertungsdatensatz sowie die Bereitstellung der nötigen Gewichtungsfaktoren wurde von Herrn Gustav Höcke geleistet.

⁷ Auch Betriebe mit unter 10 Beschäftigten sind in der Stichprobe vertreten.

managements befragt. Weitere Themenblöcke sprachen Aspekte der Umsetzung und insbesondere die Bezüge zur Bildungsarbeit sowie die Auswirkungen von Wissensmanagement auf die Bildungsarbeit in den betreffenden Unternehmen an.

Als Ergebnis ist danach zusammengefasst hervorzuheben:

- Insgesamt verschafften die Interviews den Projektbearbeitern einen fundierten Einblick über (teils recht) unterschiedliche Vorstellungen und Voraussetzungen für Wissensmanagement, gerade auch in den Bezügen zur Bildungsarbeit der Betriebe. Möglich war so ein Abgleich von wissenschaftlich Diskutiertem und in der Realität von Praktikern der Unternehmen für relevant Erachtetem.
- Wissensmanagement ist nach Ansicht der Experten auch in der Betriebspraxis eher als diffuser, schillernder „Begriff“ verankert mit unterschiedlicher strategischer Ausrichtung und breit gefächertem Spektrum an Zielsetzungen und hierdurch umrissenen Aufgaben. Gleichwohl findet sich ein gemeinsames Verständnis dessen, was Wissensmanagement bedeutet: die gezielte Generierung und bestmögliche Nutzung der Ressource Wissen, die Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale, um Geschäftsprozesse und Organisationsziele zu unterstützen und eine höhere Wertschöpfung zu erzielen.
- Die Frage nach der Umsetzung in Unternehmen wurde meist von Faktoren wie Betriebsgröße, Wissensintensität (Prozesse, Organisationsstruktur), technischer Ausstattung o. Ä. geprägt gesehen; sie sei andererseits aber auch vom zugrunde liegenden Wissensmanagement-Verständnis abhängig.
- Nach Kenntnis der befragten Experten variiert in den ihnen bekannten Praxisfällen der Grad an IT-Einsatz auch bei vergleichbaren Rahmenbedingungen erheblich. Ob die Beschäftigten in der Realität tatsächlich „Hauptakteure“ des Wissensmanagements sind, wird in Abhängigkeit der bekannten Praxis-Beispiele von den Experten sehr unterschiedlich gesehen.
- Übereinstimmend wird eine wesentliche Entwicklung der betrieblichen Wissensmanagement-Aktivitäten im Bereich der Netzworkebildung und der Unterstützung von Kommunikation und Austausch von Erfahrungswissen zwischen Mitarbeitern und informellen Gruppen als den eigentlichen „Wissensträgern“ erwartet.
- Die Gespräche stützen ferner eine zentrale Projekthypothese, wonach erfolgreiches betriebliches Wissensmanagement wesentlich auf die aktive Beteiligung motivierter und dazu befähigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen ist.

Was die Auswirkungen erfolgreich praktizierten Wissensmanagements auf die klassische Bildungsarbeit im Betrieb angeht, legen die Experteninterviews verschiedene Folgerungen nahe:

- Trotz verhaltener Äußerungen über die *derzeitige* Bedeutung für die Bildungsarbeit wird *zukünftig* eine hohe Bedeutung des Wissensmanagements erwartet.
- Im betrieblichen Fokus stehen bevorzugt die Aspekte Vermittlung, Transfer und Austausch von Wissen und hierfür geeignete Instrumente, weniger die Schaffung neuen Wissens.
- Als besonders folgenreich wird die Auflösung des „traditionellen“ Verständnisses vom Ausbilder, Trainer als Inputgeber und Prozessgestalter betrieblichen Lernens gesehen.
- Gewohntes Lernen, z. B. in Seminaren, wird verstärkt durch arbeitsplatznahes Lernen zurückgedrängt.

- In der Tendenz geht damit eine gesteigerte Wertschätzung des persönlichen Erfahrungswissens wie auch der Bildungsarbeit generell im Unternehmen einher.

Diskussions-Workshop mit Sachverständigen

Als Input für den Workshop mit Sachverständigen aus Wissenschaft und Praxis wurden Prämissen des Forschungsprojekts sowie thematische Schwerpunkte aus den Experteninterviews in Form der folgenden zehn Thesen vorgestellt:

1. Der Begriff „Wissensmanagement“ ist heute diffuser denn je!
2. Der Stellenwert der IT-Unterstützung variiert in den verschiedenen WM-Lösungen.
3. Sind die Mitarbeiter in der Realität tatsächlich Hauptakteure des Wissensmanagements?
4. Integratives Wissensmanagement ist bisher nur in wenigen und wenn, dann fast ausschließlich in großen Unternehmen umgesetzt.
5. Netzworkebildung und virtuelle Communities sind die Trends, die Zugang zur Ressource Wissen ermöglichen sollen.
6. Wissensmanagement steigert die Bedeutung und den Stellenwert der betrieblichen Bildungsarbeit.
7. Der Umgang mit Informationen will gelernt sein und muss gelehrt werden!
8. Das traditionelle Verständnis der Ausbilder und Trainer als Inputgeber und Prozessgestalter wird aufgelöst.
9. Das Lernen in Seminaren wird durch Lernen am Arbeitsplatz zurückgedrängt.
10. Betriebliche Bildungsarbeit muss individualisiert werden.

Die Thesen wurden anschließend von den Teilnehmenden im Diskussionsprozess erörtert.

- Die Diskussionsteilnehmer urteilten vor dem Hintergrund ihrer theoretischen wie praktischen Erfahrungen mit dem Thema Wissensmanagement, dass die wesentlichen relevanten Untersuchungsschwerpunkte des Forschungsfeldes „Wissensmanagement“ in den zehn formulierten Thesen gut abgebildet seien und praxisbedeutsamen Forschungsbedarf aufzeigen.
- Der Eindruck wurde geäußert, dass Wissensmanagement nicht direkt sichtbar sei und auch nicht umfassend Eingang in die Betriebspraxis gefunden habe; besonders unklar aber sei, ob und wie es in der traditionellen betrieblichen Bildung berücksichtigt werde.
- Insgesamt breite Zustimmung erhielt auch die zentrale Prämisse des Projektes, nach der ein realistisches Bild der Zusammenhänge und Auswirkungen nur sichtbar wird, wenn die Sichtweisen und Einschätzungen verschiedener Beteiligter (Verantwortliche, Nutzer) erfasst werden. Außerdem wird eine integrierte Betrachtung von Bildungsarbeit und Wissensmanagement im Unternehmen nahe gelegt, die möglichst die Aspekte Strategie, Organisation, IKT-Ausstattung und (Lern-/) Unternehmenskultur mit berücksichtigt.
- Es wurde die Notwendigkeit betont, den Menschen sowie Aspekte der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung ins Zentrum zu stellen. Gerade die eher technisch orientierten Wissensmanagementkonzepte wurden als in der Unternehmenspraxis „gescheitert“ angesehen. Es wurde darauf verwiesen, dass Wissensmanagement ohne Wissen, Können und Wollen seitens der beteiligten Akteure nicht erfolgreich funktionieren kann.

- Weiterhin leistete die Diskussion wichtige Beiträge zur Abklärung der Arbeitsdefinition „Wissensmanagement“ des Projektes: Von fast allen Teilnehmern wurde die Unschärfe des Begriffs angesprochen oder problematisiert. Der Begriff könne in unterschiedlichen Dimensionen ausdifferenziert werden. Als zweckmäßig wurde auch die Unterscheidung von zwei Grundtypen (kodifiziertes/systemorientiertes bzw. personorientiertes Wissensmanagement) gesehen. Die Teilnehmer des Workshops empfahlen nachdrücklich, den Begriff „Wissensmanagement“ im Rahmen der Untersuchung breit zu fassen. Das heißt, nicht einseitig auf den Gebrauch technischer Werkzeuge des Wissensmanagements abzustellen, sondern auch die „Soft Factors“ in den Blick zu nehmen. Beispielhaft wurde die Situation in KMUs angeführt: Sie haben im Vergleich zu Großbetrieben unterschiedliche Voraussetzungen für eine professionelle Bildungsarbeit und Wissensmanagement. Dort würden vergleichbare Vorgänge und Maßnahmen weniger institutionalisiert und technikdominiert und damit viel weniger sichtbar ablaufen. Von den Beteiligten in solchen Unternehmen würden sie auch häufig nicht als Wissensmanagement bezeichnet; gleichwohl müssten sie dem Wissensmanagement zugeordnet werden.
- Vor allem festigte sich die Vermutung, dass Konzepte und Instrumente des Wissensmanagements für informelles, arbeitsplatznahes Lernen geeignete Hilfsmittel sein können, da sie zeit- und ortsunabhängig einen Zugang zu Lerninhalten ermöglichen.
- Um eine effektive und effiziente Beteiligung der Beschäftigten am betrieblichen Wissensmanagement - ähnlich wie beim (arbeitsplatznahen) informellen Lernen - zu ermöglichen, wurden folgende Voraussetzungen unterstrichen: Die Beteiligten müssen über spezifische methodische Kompetenzen (Recherche-, Methodenkompetenz) verfügen. Anderenfalls müssen diese Kompetenzen mithilfe spezifischer Qualifizierungsangebote vermittelt werden. Neben dem reinen „Können“ ist aber auch das „Wollen“ eine notwendige Voraussetzung: Wissensmanagement erfordert die Bereitschaft der Beschäftigten zu selbstgesteuertem Lernen. Als spannend wurde in diesem Zusammenhang die Frage bezeichnet, was bereits die betriebliche Berufsausbildung zu einem funktionsfähigen Wissensmanagement beitragen kann.

Standardisierte Betriebsbefragung (RBS 2/2003)

Die Inhalte der Betriebsbefragung basieren auf den im Projektteam in Auseinandersetzung mit der Forschungsliteratur entwickelten Untersuchungsaspekten. Sie sind im Zuge der Experteninterviews und der im Workshop geäußerten Anregungen entsprechend modifiziert, ergänzt und im Anschluss für den Fragebogen operationalisiert worden.⁸ Die Befragung ist Mitte November 2003 abgeschlossen worden. Die Ergebnisse erster Auswertungen wurden bereits im Berufsbildungsbericht 2004 veröffentlicht; vertiefende Analysen werden im 4. Quartal 2004 abgeschlossen.

Folgende Ergebnisse⁹ sind danach bereits jetzt hervorzuheben:

Wissensmanagement in der Betriebspraxis - keine Erfolgsstory, aber auch nicht unbekannt

Ende 2003 hat Wissensmanagement vereinzelt auch in kleinen und mittleren Betrieben Fuß gefasst; größere Unternehmen sind in der Anwendung wie erwartet einige Schritte voraus. Die betriebsweite Umsetzung von Wissensmanagement ist jedoch nach den vorliegenden

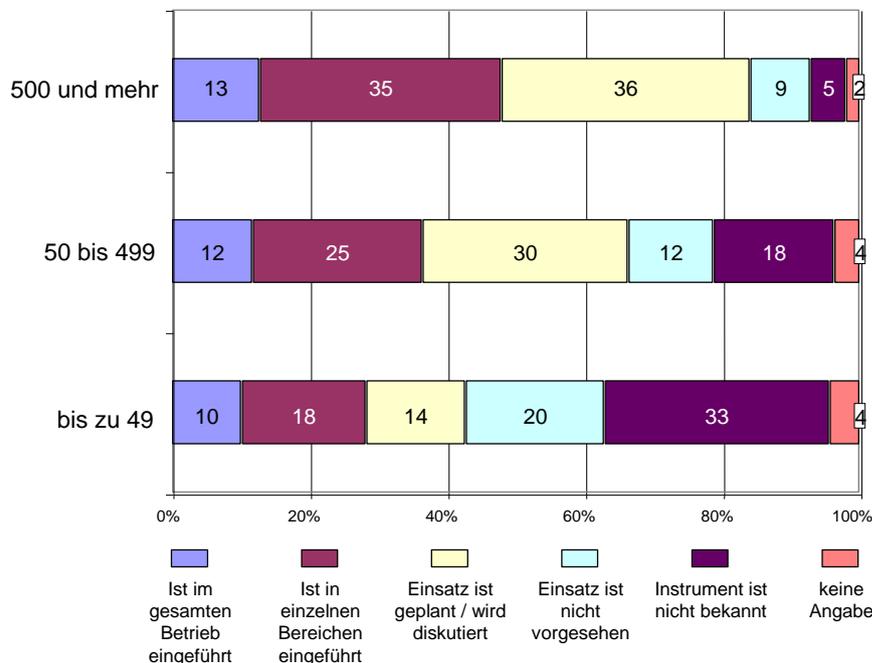
⁸ Weitere Anregungen gaben die Beteiligten einschlägiger Wirtschaftsmodellversuche aus der Betriebspraxis sowie Wissenschaftler der Begleitforschung auf den Treffen des BIBB-Arbeitskreises „Wissensmanagement“.

⁹ Die Befunde basieren auf den Angaben von 629 Ausbildungsbetrieben.

Ergebnissen keineswegs gängige Praxis: Sowohl unter großen als auch kleinen und mittleren Betrieben liegt der Anteil einer betriebsweiten Einführung bei 13% und darunter (vgl. Schaubild 1). Trotzdem ist Wissensmanagement kein unbekannter Begriff: Öfter sind entsprechende Ansätze und Elemente bereits in einzelnen Bereichen der befragten Unternehmen eingeführt; berichtet wurde dies von 35% der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten sowie von 25% der Mittelbetriebe (50-499 Beschäftigte) bzw. 18% der kleineren Betriebe (bis 49 Beschäftigte). Ferner war im Herbst 2003 nach Aussage der Befragten der praktische Einsatz des Konzeptes in ungefähr jedem dritten mittleren oder größeren Betrieb entweder bereits in Planung oder wurde dort diskutiert. Bei Kleinunternehmen liegt dieser Anteil viel niedriger.

Schaubild 1

Wissensmanagement in Ausbildungsbetrieben verschiedener Betriebsgrößenklassen (Beschäftigtenzahlen)
(Nennungen in Prozent, gewichtet)



Basis ungewichtet: 622 Ausbildungsbetriebe

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Befragung 2002/33

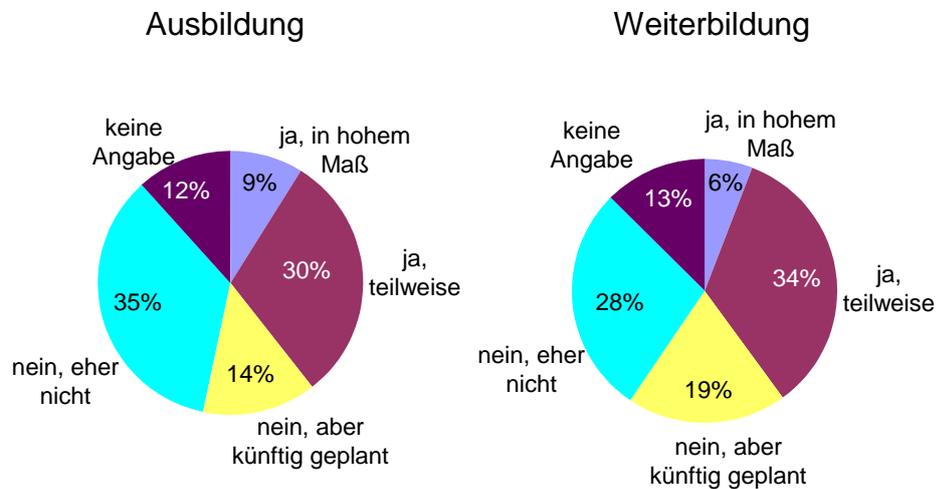
Betriebliche Bildungsarbeit und Wissensmanagement - derzeit kaum systematisch gekoppelt

Direkt danach gefragt, wie weit die klassische Aus- und Weiterbildung gegenwärtig durch Wissensmanagement-Aktivitäten beeinflusst wird, zeigt sich, dass sich nur die wenigsten Betriebe bei der Gestaltung der Bildungsarbeit in hohem Ausmaß an Ideen des Wissensmanagements orientieren (vgl. Schaubild 2). Für den Weiterbildungsbereich ist eine zukünftige Verknüpfung aber häufiger geplant als für den Ausbildungsbereich.

Schaubild 2

Orientierung der betrieblichen Ausbildung und Weiterbildung an Vorstellungen des Wissensmanagements

Nennungen in Prozent, gewichtet



Basis ungewichtet: 622 Ausbildungsbetriebe

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Befragung 2002/3

Weitere markante Befragungsergebnisse im Überblick:

- Die Antworten der Befragten deuten auf eine sich in den nächsten Jahren entwickelnde „neue“ Lernkultur hin: Das Augenmerk richtet sich dabei auf die Verstärkung selbst gesteuerter Lernvorgänge der Individuen am Arbeitsplatz oder im Rahmen der Teamarbeit: Für „sehr wahrscheinlich“ hielten 37%, dass Lernen künftig verstärkt in die Arbeit bzw. Geschäftsprozesse eingebunden wird; 20% hielten es für „sehr wahrscheinlich“, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig in Arbeitsteams weiterbilden werden. Trotz dieser erwarteten Entwicklungen hielten es gleichzeitig aber nur 4% für „sehr wahrscheinlich“, dass organisierte Lernformen (z. B. in Form von Seminaren) überflüssig werden.
- Neue Instrumente für den Umgang mit Wissen können demnach also einerseits das betriebliche Lernen fördern. Andererseits muss aber auch der Umgang mit diesen Instrumenten zunächst einmal erlernt werden: Starke Zustimmung erhalten die Aussagen „Wissensmanagement erfordert zusätzliche Mitarbeiterschulungen“ („volle“ Zustimmung von 28% der Betriebe, denen das Instrument bekannt ist) und „Wissensmanagement erfordert besondere Kompetenzen, die in der Ausbildung zu vermitteln sind“ (23% volle Zustimmung).
- Für den gezielten Umgang mit Informationen und Wissen wird die Vermittlung von Kompetenzen wie Motivation zum gemeinsamen Erwerb und Austausch von Wissen (von 36% für „sehr wichtig“ gehalten) sowie Teamfähigkeit und Sozialkompetenz (42% „sehr wichtig“) mit Abstand für notwendiger gehalten als beispielsweise IT-Kompetenzen (20% „sehr wichtig“).

- **Perspektiven für die weitere Projektarbeit**

Die bislang durchgeführten Arbeiten dienen insbesondere dazu, eine breite und verlässliche empirische Datenbasis zu erzeugen, auf deren Grundlage im restlichen Projektverlauf vertiefende Auswertungen und Analysen durchgeführt werden.

- Das wird zum einen in Anlehnung an die ursprünglichen Projektziele und Hypothesen geschehen;
- zum anderen sollen die Thesen, die sich aus den qualitativen Interviews ableiten ließen, intensiv anhand des quantitativen Datenmaterials überprüft werden, da die ersten Auswertungen die Vermutung nahe legen, dass die Wissenschaftler und Betriebsverantwortlichen, die in Interviews und Gruppendiskussionen als Experten des Themas zur Verfügung standen, möglicherweise aufgrund ihrer viel größeren Erfahrung mit Wissensmanagement zu einer positiveren Einschätzung über die Tauglichkeit des Konzepts für Aktivitäten der Aus- und Weiterbildung kamen als die über Fragebogen erreichten 629 Ausbildungsbetriebe unterschiedlicher Größen und Branchen.

Die Ergebnisse der vorangegangenen Forschungsphasen (Experteninterviews, Diskussions-Workshop und schriftliche Betriebsbefragung) sollten in der ursprünglichen Planung durch eine Anzahl betriebsorientierter Fallstudien zur Darstellung von Good-Practice-Beispielen ergänzt werden (vgl. Abschnitt 3). Nach den bisher vorgenommenen Auswertungen der vorliegenden Informations- und Datenbasis zeichnet sich jedoch deutlich ab, dass zwar vereinzelt Wissensmanagement-Elemente in die betriebliche Bildungsarbeit integriert werden, dass es aber an ganzheitlichen Konzepten eines betrieblichen Wissensmanagements, geschweige denn eines, das die betriebliche Bildungsarbeit einbezieht, noch weitestgehend fehlt. Vor diesem Hintergrund sollen die geplanten Fallstudien nicht zur Dokumentation von ausschließlich Good-Practice-Beispielen dienen, sondern einen veränderten inhaltlichen Schwerpunkt erhalten:

- Es sollen drei Fallstudien zum Themenkomplex ‚Lernen und Umgang mit Wissen‘ durchgeführt werden. Wie für die ursprünglichen Good-Practice-Fallstudien geplant, sollen auch hier durch die Befragung unterschiedlicher Akteure verschiedene Sichtweisen einbezogen werden: Verantwortliche, die Bildungs- oder Lernkonzepte für einen Betrieb entwerfen, Auszubildende, deren Aufgabe die Vermittlung von Wissen an andere ist, und Lernende (Auszubildende oder Teilnehmende an innerbetrieblichen Weiterbildungen) sollen in Form weitestgehend narrativer Interviews (unstandardisiert, sehr flexibler Interviewleitfaden) über ihre Erfahrungen mit Wissensaneignung, -vermittlung und -nutzung im betrieblichen Kontext berichten.

Da - wie die bisherigen Projektergebnisse nahe legen - der Umgang mit Wissen, die Art der Systematisierung und die Gestaltung der betrieblichen Bildungsarbeit in unterschiedlichen Betrieben sehr verschieden sein dürften, eignet sich dieses Vorgehen zur Beantwortung einiger neu aufgekommener Fragestellungen:

- Welche unterschiedlichen Formen des Wissenserwerbs werden von Lernenden als effektiv, hilfreich, angenehm etc. empfunden und warum?
- Welche zusätzlichen Motive (außer dem Wunsch nach Wissenserwerb) spielen bei den verschiedenen Akteuren eine Rolle (z. B. Angst vor Machtverlust durch das Teilen von Wissen, Angst vor zu starker Kontrolle etc.)?
- Wie nehmen Auszubildende ihre Rolle als Wissensvermittler unter Einsatz unterschiedlicher Instrumente wahr (als Lehrer, Mentor, Berater etc.)?

- Sind für verschiedene Formen des zu vermittelnden Wissens verschiedene Vermittlungsinstrumente unterschiedlich geeignet (z. B. Unterscheidung zwischen Sach-, Prozess- und Erfahrungswissen)?
- Welche Ziele verfolgen Bildungsverantwortliche mit unterschiedlichen Lern- und Lehrkonzepten? Decken sich diese Zielvorstellungen mit den Wahrnehmungen der Lehrenden und Lernenden?

Bei der Auswahl der Interview-Partner sollen exemplarisch unterschiedliche Betriebe hinsichtlich Branche und Betriebsgröße einbezogen werden. Damit wird zwar das Prinzip der möglichst eindeutigen Effektzuschreibung geschwächt, das umso besser erfüllt ist, je mehr Einflussgrößen konstant sind; angesichts der geringen Fallzahl ist dieses Ziel aber ohnehin zugunsten einer möglichst vielfältigen Aufdeckung relevanter Einflussfaktoren zu vernachlässigen. Da in den für die Fallstudien in Frage kommenden Betrieben ein Minimum an systematisch reflektiertem Umgang mit Wissen vorausgesetzt werden muss, soll versucht werden, Betriebe zu gewinnen, die an der BIBB-Modellversuchsreihe „Wissensmanagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ beteiligt sind¹⁰.

Auf den ebenfalls ursprünglich geplanten Transfer-Workshop mit betrieblichen Entscheidungsträgern zur gemeinsamen Erarbeitung von Umsetzungskonzepten und Empfehlungen für integriertes Wissens- und Bildungsmanagement wird vor dem Hintergrund der aus den ersten Auswertungen gewonnenen Erkenntnisse verzichtet: Angesichts des sehr geringen und darüber hinaus stark heterogenen Einsatzes derartiger Instrumente erscheint es fraglich, ob ohne praktischen Hintergrund erarbeitete Umsetzungsempfehlungen den individuellen Bedürfnissen unterschiedlicher Betriebsgrößen und Branchen gerecht würden.

• Veröffentlichungen und Ergebnistransfer

Ausgewählte Ergebnisse der ersten Projektphase des Forschungsprojektes sind bereits in den *Berufsbildungsbericht 2004* (S. 389ff) der Bundesregierung eingegangen. Sie basieren wesentlich auf der Befragung der Verantwortlichen aus den Betrieben im Rahmen des RBS-Berichtskreises¹¹. Ferner wurden Projektergebnisse in einem Vortrag auf den *Hochschultagen im März 2004* in Darmstadt (Workshop 23 „Wissensmanagement“) mit Fokus auf eine durch Wissensmanagement veränderte Lernsituation vorgestellt. Zusammengefasst erscheinen die dort referierten Inhalte im Heft 8 der Zeitschrift „Limpact“ (Ende 2004).

Als Rückmeldung und Dank für die Teilnahme an der RBS-Betriebsbefragung erhalten sämtliche angeschriebene (Bildungs-/Personal-) Verantwortliche der Unternehmen der späteren Befragungsrunden wesentliche Ergebnisse als *RBS-Information Nr. 27* „Betriebliche Bildungsarbeit und Wissen“.

Befunde und Informationen zum Projekt sind auch in die *Wissenslandkarte* des BIBB eingestellt worden, die im Juli 2004 online gegangen ist (<http://www.bibb.de/de/wlk8399.htm>). Dies macht den Transfer von Projektbefunden an einen breiten Kreis Interessierter möglich.

¹⁰ Der Arbeitsbereich 3.3 des Bundesinstituts für Berufsbildung 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“).

¹¹ Geringfügige Abweichungen zu den im Berufsbildungsbericht veröffentlichten Zahlen sind dadurch bedingt, dass die Zahlen der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit vom 31.12.2002 zum damaligen Auswertungszeitpunkt nicht vorlagen und daher auf Zahlen von 2000 für die Gewichtung zurückgegriffen werden musste.

Eine Veröffentlichung ausgewählter Ergebnisse ist für die Zeitschrift „Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis“ (BWP), Heft 6/2004 geplant.

Schließlich wird im Schlussbericht (Anfang 2005) eine zusammenfassende Analyse und Bewertung sämtlicher erhobener Informationen hinsichtlich der Projektfragestellung und -ziele vorgenommen. Darüber hinaus ist eine umfangreichere Veröffentlichung geplant.

Veröffentlichungen

- Betriebliches Wissensmanagement. In: BMBF (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2004. Bonn 2004, Kapitel 5.4.2 (S. 389ff)
- Weis, Uta: Die Entwicklung von Skill-Datenbanken und ihre mögliche Rolle in der Fortbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 33. Jg.(2004), Heft 1, S. 41-42

Derzeit in Vorbereitung oder im Erscheinen:

- Betriebliche Bildungsarbeit und Wissen. RBS Information Nr. 27, 10. Jahrgang (2004)
- Herget, Hermann; Weis, Uta; Zinnen, Heike;: Verändert Wissensmanagement die betriebliche Bildungsarbeit?. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP); Veröffentlichung vorbereitet für 33. Jg. (2004) Heft 6
- Weis, Uta; Zinnen, Heike: Lernen durch Wissensmanagement - Chancen und Barrieren. In: Leitprojekte Informationen Compact (Limpact), Heft 8, Herbst 2004; (im Erscheinen)