



Wissensmanagement unterstützt die Entwicklung der beruflichen Bildung

► Die Fähigkeit, mit Wissen umzugehen, ist eine zentrale Anforderung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Organisationen – nur so kann die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert werden. Dies gilt auch für alle Beteiligten der beruflichen Bildung. Das Fachgebiet, das sich mit Wissen in Organisationen beschäftigt, ist das Wissensmanagement. Nachdem es um das Thema Wissensmanagement nach anfänglicher Euphorie um 2000 sehr ruhig geworden war, ist nun festzustellen, dass sich das Thema in den Unternehmen weitgehend etabliert hat.

Der Beitrag beleuchtet die Relevanz von Wissensmanagement für die berufliche Bildung und gibt zugleich einen Überblick zu bereits existierenden Ansätzen. Er schließt mit einem Ausblick auf Aspekte eines zukünftigen Wissensmanagements der Berufsbildung.

Kein Konzern, kein Unternehmen kann es sich heute leisten, seine Geschäftsziele zu verfolgen, ohne intensiv Wissensmanagement zu betreiben oder zumindest einige Aspekte anzuwenden.¹ Ein Beleg hierfür ist z. B. die weite Verbreitung von Firmen-Intranets. Auch in Non-Profit-Organisationen sowie in einzelnen Fachgebieten wie z. B.

der Berufsbildung wird Wissensmanagement immer bedeutender, was auch an der zunehmenden Zahl von Informationssystemen erkennbar ist. Mitarbeiter und somit Unternehmen werden sich nur dann erfolgreich weiterentwickeln, wenn sie im Sinne eines Wissensmanagements effektiv mit Informationen und Wissen umgehen. Hintergrund dieser Entwicklung ist der mit der Etablierung des Internets verbesserte Zugang zu Informationsquellen sowie die Vernetzung mit Experten der entsprechenden Fachdisziplinen weltweit. Gleichzeitig nehmen die Unübersichtlichkeit und die Informationsüberflutung zu. Das wird in der Berufsbildung durch die heterogene Struktur des deutschen Berufsbildungssystems weiter verschärft. Die *Berufsbildungsforschung* umfasst darüber hinaus sehr unterschiedliche Felder von der Berufs- und Wirtschaftspädagogik über die Soziologie bis hin zur allgemeinen Pädagogik und Volkswirtschaftslehre. Diese beinhalten Themen wie die Lehrerausbildung, die Evaluation der Wirksamkeit arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen, die Erfassung von Lern- und Lehrformen etc.

Aus dieser Vielfältigkeit ergibt sich ein enormes Entwicklungspotential. Es besteht aber auch die Gefahr der Unübersichtlichkeit, in der parallele Entwicklungen und Doppelarbeiten die Folge sind. Um die Chance der Weiterentwicklung der Berufsbildung zu nutzen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, ist es notwendig, Wissen zu bündeln und den Wissensaustausch nachhaltig zu unterstützen – kurz: Wissensmanagement zu betreiben.

In neueren Definitionen² wird **Wissensmanagement** als eine Haltung bzw. ein Entwicklungsprozess gesehen, „der einen bewussten, elaborierten Umgang mit der immateriellen Ressource Wissen“ beinhaltet. Darunter fallen eine Reihe von Fähigkeiten, die sich auf den Umgang mit Informationen und Wissen beziehen³, z. B.

- Informationen finden
- Informationen verarbeiten
- Informationen verstehen
- Informationen weitergeben
- Informationen dokumentieren
- Informationen austauschen



UTA ROTH

Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin
Projekt „Kommunikations- und Informationssystem Berufliche Bildung“ (KIBB) im BIBB



SUSANNE THALEMANN

Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin
Projekt „Kommunikations- und Informationssystem Berufliche Bildung“ (KIBB) im BIBB

Was unterscheidet verschiedene Ansätze des Wissensmanagements?

Im Wissensmanagement existieren eine Reihe verschiedener Ansätze, die nach unterschiedlichen Kriterien geordnet werden können. Für den vorliegenden Artikel wird eine Systematik verwendet, die alle Ansätze auf einem Kontinuum mit zwei Polen einordnet, je nachdem, für welche Art von Wissen sie besonders geeignet sind (z. B. HANSEN, NOHRIA & TIERNEY, 1999⁴, SUANA, HERWEIJER, MCGUIRE, 2003⁵): People to people vs. People to documents

Abbildung 1 Startseite des KIBB-Portals



PEOPLE TO PEOPLE

Ansätze, die sich stärker diesem Punkt des Kontinuums zuordnen lassen, beschäftigen sich vor allem mit Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter repräsentiert ist. Dahinter steht die These, dass sich Wissen nicht ohne weiteres in einem externen Speicher (z. B. einer Datenbank) ablegen lässt, da es erst durch die Interaktion von Personen weitergegeben und verstanden werden kann. Dementsprechend setzen Wissensmanagementansätze, die dieser Sichtweise verpflichtet sind, vor allem darauf, die direkte Kommunikation zwischen Personen, auch wenn sie räumlich getrennt sind, zu verbessern sowie Netzwerke zu unterstützen. Die Kommunikation – zwischen Einzelpersonen oder in Netzwerken – wird dabei häufig mit Hilfe moderner computerbasierter Kommunikationstechniken vermittelt (z. B. E-Mail, Diskussionsforen). Neben der computervermittelten Kommunikation kommen auch Techniken zum Einsatz, die Ex-

perten leichter auffindbar machen, wie z. B. „yellow pages“ mit Kompetenzprofilen. Diese schaffen zusammen mit den Kommunikationsmedien die erforderliche Infrastruktur, um die Zusammenarbeit zu optimieren. Probleme des *people-to-people-Ansatzes* sind z. B. die spezifischen Einschränkungen netzbasierter Kommunikationsmedien (z. B. fehlender direkter Blickkontakt selbst in Videokonferenzen), motivationale Probleme wie eine mangelnde Bereitschaft zur Anwendung der technischen Kommunikationsmittel sowie die fehlende Transparenz in den Netzwerken.

PEOPLE TO DOCUMENTS

Das andere Ende des Kontinuums bilden Ansätze, die vor allem bereits abgelegtes Wissen nutzbar machen wollen. Grundannahme hier ist, dass sich Wissen auch außerhalb des menschlichen Gedächtnisses in verschiedenen Formen speichern lässt und von einer anderen Person von dort sinnvoll weiter verwendet werden kann. Dementsprechend kommen vor allem Informationssysteme zum Einsatz, die zum Sammeln, strukturierten Ablegen, leichten Auffinden und Verteilen von Informationen geeignet sind. Beispiele sind Datenbanken oder graphisch aufbereitete Repräsentationssysteme wie Wissenslandkarten sowie leistungsstarke Suchmaschinen. Im Gegensatz zum People-to-people-Ansatz spielt die Technologie eine größere Rolle, da sie nicht nur als Hilfsmittel zur Unterstützung der Kommunikation fungiert, sondern quasi als „Gedächtnis der Organisation“ den eigentlichen Informationsspeicher bereitstellt.

Diese Informationsspeicher geben bereits eine Struktur vor, nach der die abzulegenden Informationen aufbereitet werden müssen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, das Wissen, das zunächst nur im Kopf einer Person vorliegt, so zu beschreiben, dass es in die Ablagestruktur passt und von einer anderen Person auch verstanden werden kann. Teilweise kommen daher Methoden zum Einsatz, die es erleichtern sollen, Wissen zu äußern und in dieser Form zu strukturieren. Zum Beispiel sind strukturierte Befragungen („debriefings“) geeignet, Strategien zu identifizieren, die sich während einer Projektarbeit bewährt haben. Diese können dann für eine weitere Verwertung in eine Datenbank eingegeben werden.

Probleme des People-to-document-Ansatzes bestehen vor allem darin, sicherzustellen, dass die Wissensbasis vollständig und aktuell ist und die in ihr gespeicherten Informationen auch wieder aufgefunden werden. Zudem ist der Aufwand bei der Strukturierung der Informationen und der Organisation ihrer Zulieferung sehr hoch, zumal auch nicht alle Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen in einem externen Speicher zu dokumentieren.

Sowohl der People-to-people als auch der People-to-document-Ansatz haben trotz ihrer Schwächen in der Praxis Erfolge aufzuweisen.

Wissensmanagementansätze in der Berufsbildung

In der Berufsbildung existieren eine Reihe von Wissensmanagementinitiativen, die schwerpunktmäßig auf die Dokumentation von Wissen gemäß dem People-to-documents-Ansatz abzielen. In vielen Fällen wird dies auch ergänzt um Maßnahmen, die den direkten Informationsaustausch in Netzwerken oder zwischen Personen gemäß der Strategie des People-to-people-Ansatzes verbessern sollen. Als ein Beispiel für einen Ansatz, der beide Strategien vereint, wird hier das „Kommunikations- und Informationssystem Berufliche Bildung“ (KIBB) vorgestellt.

Das „Kommunikations- und Informationssystem Berufliche Bildung“ (KIBB) ist Bestandteil des Wissensmanagements des BIBB. Es fördert vor allem den Wissenstransfer innerhalb der deutschen Berufsbildungsforschung. Darüber hinaus trägt es dazu bei, dass Informationen aus dem BIBB der Bildungspolitik zeitnah zur Verfügung gestellt werden können. Im Einzelnen verfolgt KIBB drei Ziele:

- Um den *Wissenstransfer zwischen BIBB und der Politik zu unterstützen*, werden Fragen zur Berufsbildung beantwortet. Besonderes Kennzeichen dieser Anfragen ist, dass sie meist innerhalb von zwei bis drei Tagen, aber auch kürzer beantwortet werden müssen. Die Antworten werden dem Frager schriftlich (per E-Mail) zugesendet. Stimmt dieser zu, werden sie anschließend im Anfragenarchiv (www.kibb.de/anfrage.html) des KIBB-Portals veröffentlicht, um diese Informationen für alle Interessenten nutzbar zu machen.
- Besonderes Augenmerk legt KIBB auf die *Unterstützung des Wissenstransfers in der deutschen Berufsbildungsforschung*. Dazu werden im KIBB-Portal (www.kibb.de, vgl. Abb. 1) in einer „Wissenslandkarte“ Ergebnisse der deutschen Berufsbildungsforschung dargestellt. Zur Zeit sind dort rund 850 Forschungsprojekte aus der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN), abrufbar, davon über 300 Projekte aus dem BIBB. Außerdem enthält die Wissenslandkarte eine Zusammenstellung von über 35 Datenbanken zu spezifischen Themen der Berufsbildung. Schließlich bietet das KIBB-Portal eine Reihe von Servicefunktionen wie z. B. einen Zugang zur Literaturdatenbank Berufliche Bildung mit über 47.000 Literaturangaben sowie einen Ankündigungsbereich, in dem Veranstaltungen zur Berufsbildung ebenso recherchiert werden können wie Stellenausschreibungen und Dienstleistungen.
- Während die ersten beiden Ziele eher dem People-to-documents-Ansatz zuzuordnen sind, ist das dritte Ziel von KIBB, den *Wissensaustausch auch direkt zwischen den Forschenden zu fördern* (people-to-people). KIBB unterstützt das Forschungsnetzwerk AG BFN, indem es z. B. den schnellen Austausch per E-Mail im Netzwerk über-

nimmt und die dafür erforderliche Infrastruktur zur Verfügung stellt oder bei der Organisation von Tagungen hilft und deren Ergebnisse schnell verbreitet.

Übersicht 1 zeigt weitere Initiativen zum Wissensmanagement in der Berufsbildung. Sie repräsentieren keinen der oben beschriebenen Wissensmanagementansätze in Reinform, lassen sich aber nach ihrer Schwerpunktsetzung in die zugrunde gelegte Einteilung einordnen.

Ausblick auf ein zukünftiges Wissensmanagement in der Berufsbildung

Der Beitrag hat aufgezeigt, dass Wissensmanagement ein wichtiges Thema für die Berufsbildung ist und welche vielfältigen Ansätze bereits existieren. Die folgenden beiden Thesen geben einen Ausblick auf die Herausforderungen für ein zukünftiges Wissensmanagement der Berufsbildung:

- *Auch in Zukunft wird Wissensmanagement ein wichtiger Faktor für die Weiterentwicklung der Berufsbildung bleiben.*
Ein Grund ist die schneller werdende politische Entwicklung, mit der die Berufsbildung Schritt halten muss. Informationen werden zeitnah erwartet, was aufgrund der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Informationssysteme auch möglich ist. Entscheidungen werden somit schneller getroffen, und die Berufsbildung muss in der Lage sein, darauf reagieren zu können.
Die Zahl von Einzelansätzen für die Dokumentation von Wissen hat sprunghaft zugenommen. Alleine die in diesem Beitrag zusammengestellten zentralen Quellen der Berufsbildung belaufen sich auf 13 Portale. Nicht eingerechnet ist dabei die Vielzahl themenspezifischer kleinerer und zum Teil regional begrenzter Informationssysteme. Um diese Angebote im Rahmen der People-to-documents-Strategie noch sinnvoll nutzen zu können, wird es in Zukunft erforderlich sein, diese zu bündeln und zu integrieren, wie dies beispielsweise in dem vorgestellten Projekt KIBB geschieht.
- *Neue Ansätze im Wissensmanagement wie „social networking“ oder „kollaboratives Wissensmanagement“ können die Entwicklung der Berufsbildung positiv beeinflussen.* Die Ansätze des „social networking“ ergänzen die Dokumentation, die von einer Stelle koordiniert wird, durch Dokumentationen, an der viele Experten „unkoordiniert“ und ohne vorgegebene Strukturen beteiligt sind. Möglich gemacht werden solche Ansätze durch die neuen Wissensmanagement-Tools der sogenannten Web2.0-Generation, wie z. B. Wikis oder Blogs. Beide Tools erlauben die schnelle Veröffentlichung von Informationen und führen dazu, dass andere Nutzerinnen und Nutzer an neuen Ideen direkt partizipieren und dazu Rückmeldungen geben können. Der Schwerpunkt liegt

Übersicht 1 Initiativen zum Wissensmanagement in der Berufsbildung

Schwerpunkt **people-to-people**

- ▶ **Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN)**
Die AG BFN stellt den Zusammenschluss der deutschen Berufsbildungsforscher dar und fördert die Zusammenarbeit in diesem Netzwerk.
www.agbfn.de
- ▶ **Cedefop**
Cedefop ist das europäische Zentrum für die Entwicklung der Beruflichen Aus- und Weiterbildung in der Europäischen Union. Es fördert z. B. im Rahmen internationaler Treffen den Austausch zwischen Experten der beruflichen Bildung in Europa.
www.cedefop.europa.eu/

Schwerpunkt **people-to-documents**

- ▶ **Berufsbildung im Dokumentations- und Informationssystem für Parlamentarische Vorgänge (DIP)**
In DIP ist die öffentlich zugängliche Arbeit von Bundestag und Bundesrat dokumentiert, die in Drucksachen und Plenarprotokollen dargestellt wird.
<http://dip.bundestag.de/>
- ▶ **BIBB-Portal**
Das Portal enthält alle Informationen rund um das Bundesinstitut für Berufsbildung und sichert so den Ergebnistransfer.
www.bibb.de
- ▶ **Datenbank der betrieblichen Modellversuche (Mido)**
Die Datenbank dokumentiert alle Modellversuche zur betrieblichen Bildung.
www.good-practice.de/mido/index.php
- ▶ **Deutscher Bildungsserver (DBS)**
Der DBS stellt als nationales Web-Portal umfassende, aufeinander abgestimmte Informationen aus wichtigen Bildungsbereichen über das Deutsche Forschungsnetz (DFN) zur Verfügung.
www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=494
- ▶ **Innovationsportal**
Das Portal präsentiert Projekte und Modellversuche des Bundes und der Länder, die auf bildungspolitisch innovative Maßnahmen abzielen, sowie relevante Vorhaben freier Träger (z. B. Stiftungen) mit reformpolitischer Bedeutung.
www.bildungsserver.de/innovationsportal/
- ▶ **LänderAKTIV**
Die Website gibt einen Überblick über Förderprojekte und -programme der 16 Länder im Übergangsfeld von der Schule in den Beruf.
www.laenderaktiv.de
- ▶ **Literaturdatenbank Berufliche Bildung (LDBB)**
Die Datenbank ist ein Gemeinschaftsprojekt der AG BFN unter Federführung des BIBB. Sie weist die relevante Fachliteratur zum Themenbereich Berufsbildung und Berufsbildungsforschung ab dem Erscheinungsjahr 1988 nach.
ldb.bibb.de
- ▶ **Modellversuchsdatenbank Berufliche Schulen**
Schulische Modellversuche der beruflichen Bildung, die von der Bund-Länder-Kommission gefördert werden, sind in dieser Datenbank abrufbar.
www.beruflicheschulen-modellversuche.de/index.html
- ▶ **Netzwerk Universitäre Berufsbildungsforschung (Net*U*BBF)**
Net*U*BBF ist ein Projekt der AG BFN. Die Datenbank bietet eine thematisch strukturierte Abbildung der Forschungsaktivitäten an deutschsprachigen Universitäten zum Gegenstandsbereich der Berufs- und Wirtschaftspädagogik.
www.bwp-dgfe.de/agbfn/index.html
- ▶ **ReferNet**
Das vom Cedefop betriebene ReferNet ist ein dezentralisiertes System zur Erfassung und Verbreitung von Informationen über Entwicklungen auf dem Gebiet der beruflichen Bildung und des Lernens in der Europäischen Union.
www.refernet.de/de/index.htm

Verbindung von **people-to-people** und **people-to-documents**

- ▶ **Kommunikations- und Informationssystem Berufliche Bildung (KIBB)**
KIBB fördert als Bestandteil des Wissensmanagements des BIBB den Wissenstransfer innerhalb der Berufsbildungsforschung.
- ▶ **Good Practice Center Benachteiligtenförderung (GPC)**
Das GPC dokumentiert Kompetenzen, Erfahrungen, Ideen und erprobte Lösungen in der beruflichen Förderung von Benachteiligten und fördert den direkten Austausch in einem Diskussionsforum.
www.good-practice.de
- ▶ **Ausbilderförderung (foraus.de)**
Das Portal ist ein Forum zur Förderung der Ausbilder und bietet neben Informationen rund um das Thema Ausbildung auch ein Diskussionsforum an.
www.foraus.de

zwar weiterhin auf der Dokumentation im Rahmen der People-to-documents-Strategie, jedoch findet durch die schnellen und freien Ergänzungsmöglichkeiten auch ein direkterer Austausch zwischen den Autoren statt. Durch die freiere Gestaltung in Wikis ist außerdem der Dokumentationsaufwand für den Einzelnen geringer. Dies befördert die Motivation, Informationen bereitzustellen und kann so günstigere Bedingungen für Kreativität schaffen als die klassische People-to-documents-Strategie mit zentralen Datenbanken. Auf der anderen Seite stellt sich vor allem bei Wikis die Frage nach der Qualität, da die Einträge jederzeit geändert werden können, sofern keine Kontrolle erfolgt. Sinn machen diese Tools somit vor allem bei der Ideenentwicklung, weniger z. B. bei der Dokumentation von Forschungsergebnissen. In einigen Unternehmen hat sich diese neue Form der Zusammenarbeit bereits neben der Dokumentation in Portalen etabliert. In der Berufsbildung dominiert hingegen bisher der klassische Ansatz der Dokumentation, der mit den bekannten Problemen wie z. B. dem großen Aufwand der zentralen Koordination sowie der mangelnden Bereitschaft der Mitarbeiter, Informationen regelmäßig einzustellen, behaftet ist. Die neuen Ansätze sind noch kaum erkennbar. Sie können aber in Zukunft eine Rolle spielen, da sie die Schwächen der zentralen Dokumentation kompensieren können (auch wenn sie selbst mit Problemen verbunden sind). Es bleibt also abzuwarten, ob die berufliche Bildung neben den klassischen People-to-documents- und People-to-people-Ansätzen auch die moderneren kollaborativen Dokumentationsformen stärker als bisher aufnehmen wird. ■

Anmerkungen

- 1 Zur Relevanz von Wissensmanagement in der betrieblichen Bildungsarbeit vgl. auch: Zinnen, H.: Die Bedeutung von Wissensmanagement für die Bildungsarbeit in deutschen Ausbildungsbetrieben. In: Holz, H.; Schemme, D. (Hrsg.): Verteiltes Wissen nutzbar machen – Modelle des Wissensmanagements in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Hrsg. BIBB, Bonn 2006, S. 17–36
- 2 z. B. Auer, T.: *Abc der Wissensgesellschaft*, Reutlingen 2007
- 3 Vgl. auch die von Mandl definierten „Bausteine des Wissensmanagements“: Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G.: Die Rolle des Wissensmanagements für die Zukunft: Von der Informations- zur Wissensgesellschaft. In: Mandel, H., Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*, München/Wien 2000, S. 1–17
- 4 Hansen, M.T.; Nohria, N.; Tierney Th.: *Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen?* In: HARVARD BUSINESS manager 5, 1999, S. 85–96
- 5 Susana, J.V.; Herweijer, J.C.; McGuire, J.C.: *Process-based knowledge management: Key to effective value delivery*. In: AAPG International Conference, Barcelona 2003
- 6 „wiki“ stammt aus dem Hawaii-anischen und bedeutet so viel wie „schnell“. Wikis sind im WWW frei verfügbare Seitensammlungen, die von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online geändert werden können (aus: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>)
- 7 Ein Weblog [*w_blg*] (engl. aus Web und Log), häufig abgekürzt als Blog [*bl_g*], ist ein digitales Tagebuch. Es wird am Computer geschrieben und im World Wide Web veröffentlicht. (aus: <http://de.wikipedia.org/wiki/Weblog>)