

Verändert Wissensmanagement die betriebliche Bildungsarbeit?

HERMANN HERGET, UTA WEIS, HEIKE ZINNEN

► **Das Konzept Wissensmanagement umfasst die systematische Repräsentation, Kommunikation, Generierung und Nutzung von Wissensbeständen einer Organisation.¹**

Das Wissen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird so aufbereitet, dass es anderen Mitarbeitern zum Erwerb neuer Kenntnisse zur Verfügung steht. Damit ist ein Berührungspunkt zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung gegeben, deren primäres Ziel ebenfalls die Vermittlung und Verbreitung von Wissen ist. Da liegt die Frage nahe, ob eine enge Verknüpfung von Wissensmanagement-Aktivitäten und Maßnahmen der betrieblichen Bildungsarbeit nicht für beide Bereiche von Nutzen sein könnte.

Dieser Frage nach den Auswirkungen von erfolgreichen Ansätzen des Wissensmanagements auf die betriebliche Bildungsarbeit geht das im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) angesiedelte Projekt „Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit“ (WIMBA) nach: Mit Wissenschaftlern sowie Wissensmanagement- und Bildungsverantwortlichen einiger ausgewählter deutscher Betriebe wurden in explorativen Interviews und in einem Workshop Stellenwert, Umsetzungsmöglichkeiten und erwartete Entwicklungen diskutiert. Zur Untermauerung der qualitativen Ergebnisse wurden im Rahmen einer standardisierten Befragung (Referenz-Betriebssystem des BIBB²) Betriebe im November 2003 zu ihren Wissensmanagement- sowie Bildungsaktivitäten befragt und die Antworten von 629 Ausbildungsbetrieben statistisch ausgewertet.

WELCHE ROLLE SPIELT WISSENSMANAGEMENT HEUTE IN AUSBILDUNGSBETRIEBEN?

In den letzten 15 Jahren ist eine Fülle an unterschiedlichen Wissensmanagement-Ansätzen publiziert worden³, die sich stärker im theoretischen Ansatz und in der ihnen zugrunde liegenden Philosophie als in ihrer Bedeutung für den praktischen Umgang mit Wissen im unternehmerischen Alltag unterscheiden. Nach REINMANN-ROTHMEIER und MANDL umfasst Wissensmanagement die vier Kernprozesse „Wissensrepräsentation“, „Wissenskommunikation“, „Wissensgenerierung“ und „Wissensnutzung“. Aber was bedeutet das für das Verständnis von Wissensmanagement und seine Umsetzung in der unternehmerischen Praxis?

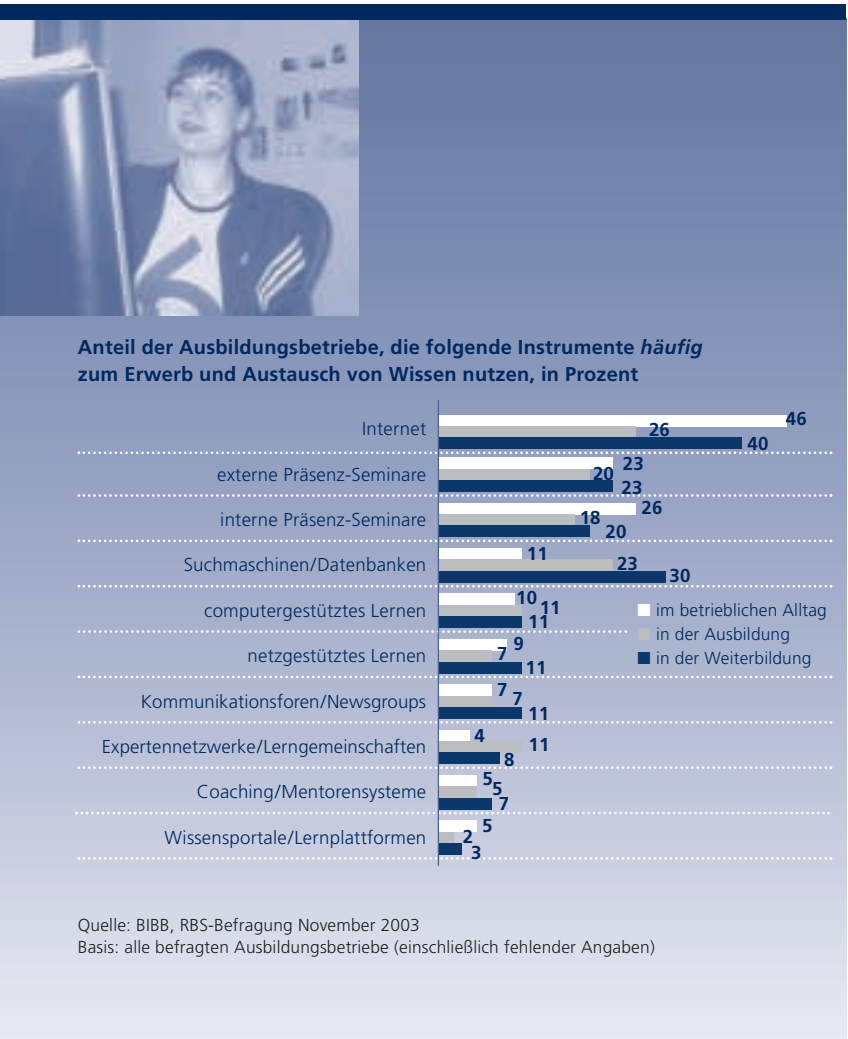
Trotz der intensiven wissenschaftlichen Diskussion des Konzepts Wissensmanagement scheint der Stellenwert in den Betrieben noch eher gering zu sein. Zahlreiche Zitate aus der unternehmerischen Praxis sowie von Wissensmanagement-Experten belegen, dass zwar bereits Organisationsentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden, die den wissenschaftlichen und theoretischen Anforderungen des Wissensmanagements in Teilen genügen, dass es aber an ganzheitlichen Konzepten und an der Etikettierung dieser Maßnahmen als „Wissensmanagement“ mangelt.

Nach eigener Aussage hat heute etwa nur einer von zehn Ausbildungsbetrieben Wissensmanagement im gesamten Betrieb eingeführt. Dass 48% der Betriebe mit über 500 Beschäftigten mindestens in einzelnen Bereichen mit Wissensmanagement-Systemen arbeiten, deutet darauf hin, dass ein systematisches Konzept zur Bewahrung von Wissensbeständen auch eher eine Notwendigkeit großer Betriebe ist. Mit diesem Entwicklungsstand liegen sie deutlich vor Klein- und Mittelbetrieben. So ist über 30% der befragten Kleinbetriebe das Instrument „Wissensmanagement“ überhaupt nicht bekannt. Und das liegt nicht alleine am Begriff. Groß- und Kleinbetriebe unterscheiden sich vielmehr prägnant im Einsatz von Instrumenten, die dem systematischen Erwerb und Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungen dienen können. Viele dieser Instrumente sind IT-gestützt: Datenbanksysteme, Informationssysteme im Intra- und Internet, virtuelle Wissenslandkarten. Nur 12% der Kleinbetriebe berichten die häufige Nutzung eines Intranet-Systems, dagegen 69% der Großbetriebe. Nur 9% der kleinen Betriebe machen häufigen Gebrauch von Datenbanken, dagegen 31% der großen. Auch in der Nutzung traditioneller Maßnahmen des Wissenserwerbs wie regelmäßigen Mitarbeitertreffen, dem Besuch von Tagungen und Weiterbildung liegen die Kleinbetriebe weit hinter den Groß- und Mittelbetrieben zurück. Aber auch unter den Großbetrieben sinkt der Anteil der häufigen Nutzer, je „innovativer“ die Instrumente sind: Die Nutzung von Kommunikationsforen und Wissensportalen (15% bzw. 9% häufige Nutzung) sind heute auch bei den Großbetrieben immer noch eine Seltenheit.

WELCHE ANSÄTZE DES WISSENSMANAGEMENTS WERDEN FÜR DIE AUS- UND WEITERBILDUNGSARBEIT GENUTZT?

Ähnlich wie beim Wissensmanagement für einen Betrieb im Allgemeinen sieht es im Besonderen bei der Nutzung des Instruments für die Aus- und Weiterbildung aus: Weniger als zehn Prozent der Ausbildungsbetriebe orientieren sich bei der Gestaltung von Aus- und Weiterbildung „in hohem Maße“ an Vorstellungen des Wissensmanagements, aber etwa 40 % mindestens „teilweise“. Unabhängig von

Abbildung 1 **Nutzung von Instrumenten des Wissensmanagements durch Ausbildungsbetriebe**



der Etikettierung als „Wissensmanagement“ gehören eher herkömmliche als innovative Maßnahmen zu den häufig eingesetzten Aus- und Weiterbildungsaktivitäten: Neben klassischen Präsenzseminaren (zwischen 18 und 23 % häufige Nutzung) sind die meistgenutzten Methoden der Zugriff auf Datenbanken, Suchmaschinen und das Internet. Diese Instrumente haben für die Weiterbildung jeweils eine weitaus höhere Bedeutung als für die berufliche Ausbildung. Computer- und netzgestützte Lernbausteine finden nur in unter 11 % der Ausbildungsbetriebe häufigen Ein-

satz in der betrieblichen Bildungsarbeit. Kommunikationsforen oder Newsgrups dienen 11 % der Betriebe als häufiges Instrument der Weiterbildung, aber nur zu 7 % in der Ausbildung. Lernplattformen und Wissensportale sind weder für die Aus- noch für die Weiterbildung gängig. (Abbildung 1 stellt die Zahlen für eine Auswahl der im Fragebogen abgefragten Instrumente dar.)

WELCHE KÜNFTIGEN ENTWICKLUNGEN WERDEN FÜR DIE BETRIEBLICHE QUALIFIZIERUNGSARBEIT ERWARTET?

Trotz der derzeit eher verhaltenen Nutzung zeit- und ortsungebundener Lernformen sind sich die Betriebe sehr wohl der wachsenden Bedeutung veränderter Lernsituationen bewusst: Dass das betriebliche Lernen künftig verstärkt in die Arbeit und die Geschäftsprozesse eingebunden und ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern forciert werden wird, halten über 30 % der befragten Betriebe für „sehr wahrscheinlich“.

Obwohl viele Befragte auch eine stärkere Eigenverantwortung der Lernenden in Form von computer- und netzgestützten Bildungskonzepten (14 %), Arbeitsteams (20 %) sowie individuellen Strategien zur Aktualisierung des erforderlichen Wissens (16 %) für „sehr wahrscheinlich“ halten, können sich die wenigsten eine Verdrängung organisierter Lernformen wie Präsenzseminare vorstellen (4 %). Damit wird gleichzeitig deutlich, dass das Gelingen solcher Austauschprozesse weitaus weniger von der Funktionstüchtigkeit eines technischen Systems, sondern wesentlich von Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung abhängt: Herkömmliche Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen müssen hinterfragt und gegebenenfalls den Anforderungen des Wissensmanagements angepasst werden.

WELCHE ZUSAMMENHÄNGE WERDEN ZWISCHEN WISSENSMANAGEMENT UND DER BETRIEBLICHEN BILDUNGSARBEIT GESEHEN?

Wissensmanagement gibt als Disziplin die Rahmenbedingungen in Unternehmen für eine erfolgreiche Wissensentwicklung. Die Bildungsarbeit beschäftigt sich explizit mit der Vermittlung von Wissen. Insofern existiert eine deutliche Schnittstelle von beiden Disziplinen, und es ist davon auszugehen, dass eine wechselseitige Beeinflussung stattfindet.

Fast jeder vierte Befragte sieht den „starken Einfluss“, den Wissensmanagement auf eine höhere Wertschätzung des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter ausübt. Den Befragten ist auch bewusst, dass die Vermittlung eines solchen Erfahrungswissens – im Gegensatz zu Fach- oder Prozesswissen – zwangsläufig neue Lernsituationen erzeugt: Der „starke Einfluss“ auf Lerninhalte und Lernmethoden wird von 17 % erkannt. Unterstützende IT-Systeme

können noch so aufwendig und intelligent konzipiert und programmiert sein – zu repräsentierendes Wissen bedarf immer einer fachlichen Bewertung und Aufbereitung durch Menschen mit fundiertem Erfahrungshintergrund. Mit den neuen Instrumenten, die das Wissensmanagement zum Wissensaustausch und zur Wissensgenerierung bietet, kommen auch neue Aufgaben auf die Mitarbeiter zu. Sowohl für eine erfolgreiche Wissenskommunikation, die nicht selten im interdisziplinären Austausch stattfinden muss, als auch für die Repräsentation des identifizierten Wissens ist eine hohe Ausprägung an Kommunikations- und Teamfähigkeit, Kreativität, analytischem Denkvermögen und Problemlösefähigkeit notwendig – Fertigkeiten, die weit über explizites Fachwissen hinausgehen, aber umso schwerer erlernbar sind.

Wissensmanagement lebt vom Austausch, vom freiwilligen Bereitstellen individuellen Wissens für die Nutzung durch die Allgemeinheit. Die Vorbehalte, die gegen diesen offenen Umgang mit Wissen bei vielen Mitarbeitern vorherrschen, reichen von befürchteter Mehrarbeit über das Verständnis von Wissensmanagement als Kontrollinstrument bis hin zur Angst vor Macht- und Prestigeverlust, der sie für die Organisation entbehrlich machen könnte.

Bei den Antworten auf die Frage, wie wichtig in der betrieblichen Bildungsarbeit die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen für den Umgang mit Informationen und Wissen ist, zeichnet sich ein klares Bild ab: Wichtiger noch als Wissen recherchieren und sich aneignen zu können, ist es, Wissen *teilen zu wollen*: Motivation zum gemeinsamen Erwerb und Austausch von Wissen sowie Teamfähigkeit und Sozialkompetenz sollten nach Meinung von 36 % bzw. 42 % der befragten Ausbildungsbetriebe „sehr wichtige“ Inhalte der betrieblichen Bildungsarbeit für den Umgang mit Informationen und Wissen sein (siehe Abbildung 2). Dass sich angesichts dieser neuen Lernsituation auch die Ausbilder mit einer veränderten Rolle konfrontiert sehen, liegt auf der Hand („sehr starker Einfluss“ laut 21 % der Befragten): 20 % der Betriebsvertreter halten es für „sehr wahrscheinlich“, dass Ausbilder in dieser Situation stärker die Rolle eines Beraters oder Moderators im Lernprozess einnehmen werden als die eines klassischen Lehrers.

FAZIT

Der positive Einfluss, den Wissensmanagement-Konzepte auf die Wertschätzung von Erfahrungswissen und den offeneren Umgang damit haben können, wird von den Ausbildungsbetrieben erkannt.

Das stellt die betriebliche Bildungsarbeit vor eine veränderte Lernsituation, der Lerninhalte, aber auch Lern- und Lehrmethoden angepasst werden müssen. Dabei stehen menschliche und soziale Kompetenzen im Vordergrund.

Abbildung 2 Anteil der Ausbildungsbetriebe, die in der betrieblichen Bildungsarbeit die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen für den Umgang mit Wissen für „sehr wichtig“ halten (in Prozent)



Quelle: BIBB, RBS-Befragung November 2003
Basis: alle befragten Ausbildungsbetriebe (einschließlich fehlender Angaben)

Nur wenn die Mitglieder einer Organisation Wissensmanagement als ein Instrument erkennen, das ihre Arbeit erleichtert statt ihnen zu schaden, ist die kontinuierliche und gewissenhafte Unterstützung gewährleistet, die für ein dauerhaftes Funktionieren von Wissensmanagement notwendig ist. Nur dann werden die Tätigkeiten, die zur Unterstützung des Wissensmanagements durch den Einzelnen erledigt werden müssen, zu Bestandteilen des als selbstverständlich empfundenen dauerhaften Aufgabengebiets. Jedoch können Personalentwicklungskonzepte für die Initiierung derartiger motivationsfördernder und einstellungsverändernder Lernprozesse derzeit noch keine Standardlösungen bieten.

Das ist ein wichtiger Grund, warum zum heutigen Zeitpunkt zwar bereits vereinzelt Elemente des Wissensmanagements für die Aus- und Weiterbildung nutzbar gemacht werden, ganzheitliche Umsetzungs-Konzepte jedoch eher eine Seltenheit sind. ■

Anmerkungen

- 1 Vgl. REINMANN-ROTHMEIER, G.; MANDL, H.: *Wissensmanagement – Modellwort oder Element der lernenden Organisation? In: Personalführung*, 12/1999, S.18–23
- 2 Mit dem Referenz-Betriebssystem (RBS) des BIBB werden derzeit ca. 1.800 Betriebe drei- bis viermal im Jahr zu aktuellen Fragestellungen der betrieblichen Berufsausbildung befragt.
- 3 Vgl. DEUTSCHMANN, L.: *Wissensmanagement in der Weiterbildung – Das Potenzial von neuen Lernumgebungen*, München: 2003, S. 31ff.