

Heike Zinnen

Wissensmanagement und betriebliches Lernen

Eine Bestandsaufnahme in Ausbildungsbetrieben
mit Tipps für die Praxis

Heike Zinnen

Wissensmanagement und betriebliches Lernen

Eine Bestandsaufnahme in Ausbildungsbetrieben
mit Tipps für die Praxis

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Bonn

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BIBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-7639-1073-5



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizentyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite www.bibb.de/cc-lizenz.

Vertriebsadresse:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 100633
33506 Bielefeld
Telefon: (05 21) 9 1101-11
Telefax: (05 21) 9 1101-19
Internet: www.wbv.de
E-Mail: service@wbv.de
Bestell-Nr.: 110.471

© 2006 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung,
53142 Bonn
Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Umschlaggestaltung: MIC GmbH, Köln
Textbearbeitung und Gestaltung: Satz- und Druckservice Hof, Wachtberg/Bonn
Druck und Weiterverarbeitung: Medienhaus Plump, Rheinbreitbach
Verlag: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 3-7639-1073-5

Gedruckt auf Recyclingpapier, hergestellt aus 100 % Altpapier

Inhalt

1	Einführung	5
2	Aufbau und Methodik des Forschungsprojekts	7
3	Wissensmanagement – Was ist das?	11
3.1	Verständnis von Wissensmanagement in der Theorie	11
3.1.1	Was ist Wissen?	11
3.1.2	Die Wissensumwandlung nach Nonaka und Takeuchi	13
3.1.3	Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt	14
3.1.4	Die Ziele von Wissensmanagement	16
3.2	Instrumente zum Umgang mit Wissen	16
3.2.1	Groupware	18
3.2.2	Datenbanken	18
3.2.3	Internet	18
3.2.4	Intranet	19
3.2.5	Wissenslandkarten	20
3.2.6	Communities of Practice	20
3.2.7	Portale	22
3.2.8	E-Learning und Lernplattformen	22
3.2.9	Yellow Pages und Skill Management	24
3.2.10	Story Telling	26
3.2.11	Analyse von Arbeitsaufgaben	26
3.2.12	Mentoring und Coaching	28
3.2.13	Ideenmanagement	28
3.2.14	Mitarbeiter-Workshops und -Treffen	29
3.2.15	Präsenzveranstaltungen	29
3.2.16	Weitere Instrumente im Überblick	30
3.3	Verständnis und Umsetzung von Wissensmanagement in der Praxis	32
3.3.1	Fallstudie <i>Mitarbeiter-Workshops</i>	34
3.3.2	Fallstudie <i>Verhaltensschulung</i>	36
3.3.3	Fallstudie <i>Debriefing</i>	38
3.3.4	Fallstudie <i>Lernplattform</i>	40
3.3.5	Wissensmanagement und das Managen von Wissen	43
3.3.6	Das „Image“ von Wissensmanagement	46

3.4	Strukturelle Einflussgrößen	50
3.4.1	Betriebs- oder Gruppengröße	50
3.4.2	Geschäftstätigkeit	52
3.4.3	Zeitlicher und personeller Einsatz	54
4	Wissensmanagement und Lernen	57
4.1	Entwicklungen des betrieblichen Lernens	57
4.2	Zwei Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und Lernen	59
4.2.1	Gemanagtes Wissen lernen	64
4.2.2	Lernen, Wissen zu managen	65
4.2.3	Formen des Wissens, die <i>mit</i> und <i>für</i> Wissensmanagement gelernt werden	67
	Fachwissen	69
	Strukturwissen	70
	Prozesswissen	70
	Konventionen und Regeln	71
	Handlungswissen	72
	Methodenkompetenz	72
	Erfahrungswissen	73
	Unternehmenskultur	74
	Sozialkompetenz	75
	Motivation und Einstellung	75
5	Die praktische Umsetzung von Wissensmanagement	77
5.1	Bestimmung des Handlungsbedarfs	77
5.2	Ist-Analyse und Zielbestimmung	78
5.3	Exkurs: Beauftragung einer Unternehmensberatung	80
5.4	Das geeignete (Lehr- und Lern-) Instrument	82
5.5	Kontrolle der Zielerreichung	84
6	Ausblick	87
	Literatur	89
	Abbildungsverzeichnis	93
	Index	95

1 Einführung

Bei der Fülle an Literatur zum Wissensmanagement fallen zwei Typen von Veröffentlichungen auf: Beim ersten Typ werden Wissensmanagement-Konzepte oder Teilaspekte des Wissensmanagements auf theoretischem und damit sehr abstraktem Niveau erörtert, häufig auch mit Bezug zu Management-Ansätzen oder Lerntheorien. Meistens bleiben die Möglichkeiten zur Übertragung dieser Modelle auf konkrete praxistaugliche Konzepte jedoch unklar.

Der zweite Typ von Veröffentlichung betont meistens schon im Titel seinen hohen Praxisbezug und setzt auf die Darstellung von Fallstudien oder die Beschreibung von konkreten Instrumenten. Dabei handelt es sich meistens um Beispiele gelungener ganzheitlicher Ansätze – nicht selten in großen internationalen Konzernen, in denen Wissensmanagement Bestandteil einer Unternehmenskultur geworden ist. Die Darstellungen der umgesetzten Instrumente und Methoden lesen sich wie die Produkt- oder Dienstleistungsbeschreibungen einer Unternehmensberatung: was das Konzept leistet, welche Funktionen es erfüllt, welche aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen im Unternehmen involviert sind und welchen Nutzen die Maßnahme gebracht hat. Es handelt sich um Beschreibungen von „Good Practices“. Häufig vermisst man dabei Prozessbeschreibungen, die anderen Firmen als konkrete Handlungshilfen für die Planung und Umsetzung dienen könnten: Wie ist man auf die Idee gekommen, sich mit Wissensmanagement zu beschäftigen, warum hielt man Wissensmanagement für nutzbringend, welche konkreten Schritte mussten getan werden, welche Schwierigkeiten gab es, und wie hat man sie gelöst, was hat sich in der täglichen Arbeit für die Mitarbeiterinnen¹ durch die Neuerungen verändert? „Obwohl die Zahl der Veröffentlichungen zum Thema Wissensmanagement in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen ist, fehlen nach wie vor gut nachvollziehbare Darstellungen der theoretischen Konzepte und deren Umsetzung im betrieblichen bzw. institutionellen Kontext. Es mangelt nicht an normativen Aussagen, die den vermuteten Nutzen von Wissensmanagement-Projekten für die Performance von organisatorischen Einheiten deklinieren, wohl aber an konkreten Darstellungen von echten Problemen ...“ (BORNEMANN & SAMMER, 2002, S. 1 – 2).

Trotz der inzwischen verbreiteten Erkenntnis, dass der wichtigste Aspekt beim Wissensmanagement der Mensch als Wissensträger ist, kann man wenig darüber lesen, was Wissensmanagement für das betriebliche Verhalten und Handeln der Menschen konkret bedeutet.

Die Fülle an Literatur zum Thema Wissensmanagement verzerrt das Bild darüber, welchen Stellenwert dieser Ansatz heute tatsächlich in der Praxis hat: Sind die Good Practices, von denen man liest, repräsentative Beispiele für Entwicklungen,

¹ Um den Lesefluss zu erleichtern, werden bei der Erwähnung fiktiver oder gemischt-geschlechtlicher Personengruppen nicht beide Geschlechtsformen genannt, sondern wechselweise mal die männliche, mal die weibliche. Selbstverständlich sind stets Vertreter beiderlei Geschlechts damit gemeint.

die bereits gängige Praxis in Unternehmen sind, oder sind sie eher ein Konstrukt aus Lehrbüchern und wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die man in dieser Reinform nur in den wenigsten Betrieben findet?

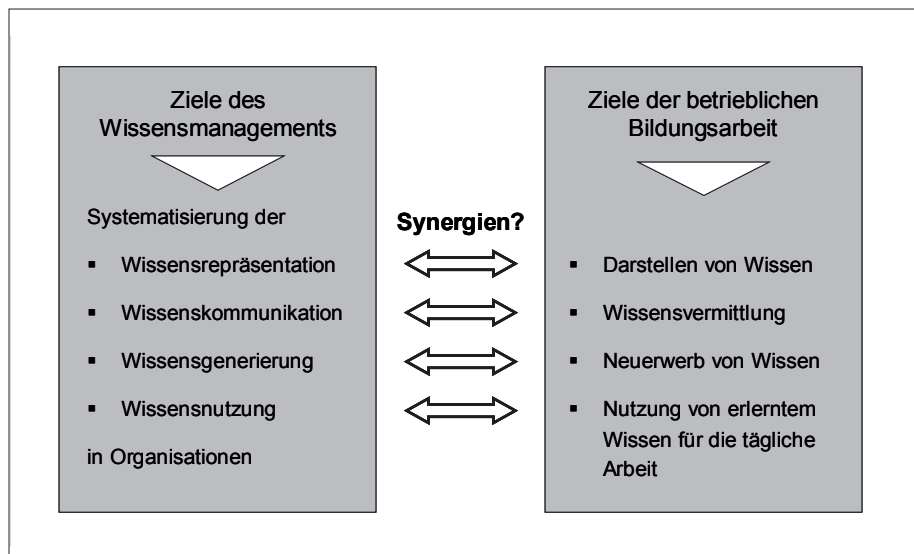
Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel einer Bestandsaufnahme, wie es heute in der Praxis tatsächlich um Wissensmanagement bestellt ist: Wie verbreitet ist das Instrument heute? Welches Verständnis davon herrscht unter Betriebspraktikern? Und wie wird es konkret umgesetzt?

2 Aufbau und Methodik des Forschungsprojekts

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 (vgl. REINMANN-ROTHMEIER & MANDL, 1999). Dabei wird Wissensmanagement als ein Zusammenspiel der Komponenten Mensch, Organisation und Technik betrachtet.

Schaut man sich in Gegenüberstellung die Ziele der betrieblichen Bildungsarbeit an, stellt man fest, dass es auch hier um das Darstellen von Wissen, um Wissensvermittlung, um 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 (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: **Mögliche Synergieeffekte bei der Verzahnung von Aktivitäten des Wissensmanagements und denen der betrieblichen Bildungsarbeit**



Da es zur tatsächlichen Nutzung derartiger Synergieeffekte nur eine geringe Informationsbasis gibt, wurde am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zwischen 2002 und 2004 ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit“ durchgeführt, dessen Ziel eine Bestandsaufnahme war: Wie wird Wissensmanagement heute bereits von Ausbildungsbetrieben in Deutschland praktiziert und welche Bedeutung hat es für die betriebliche Bildungsarbeit? Als zentrale Hypothese wurde formuliert, dass Ausbildungsbetriebe

die aus theoretischer Sicht vermuteten Synergieeffekte für sich erkennen und dass es auch bereits Umsetzungskonzepte für eine entsprechende Verzahnung gibt.

Gerade wegen der geringen Informationsbasis zu möglichen Zusammenhängen zwischen Wissensmanagement- und betrieblichen Bildungs-Ansätzen hat man 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 ließen sich induktiv Thesen entwickeln, die für den Untersuchungsgegenstand besonders relevant schienen. Diese Thesen wurden im Rahmen eines Experten-Workshops in Form einer Gruppendiskussion erörtert. Sowohl die Experteninterviews als auch die Gruppendiskussion liegen vollständig aufgezeichnet und transkribiert vor.

Die im explorativen Prozess ermittelten Relevanzen und möglichen Wirkzusammenhänge wurden zu einem quantitativen Erhebungsinstrument strukturiert und in Form einer schriftlichen Befragung 1666 Betrieben eines im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) betreuten Befragungs-Kreises² zur Bearbeitung geschickt. Die Antworten von 622 Ausbildungsbetrieben liegen den statistischen Ergebnissen dieses Forschungsprojekts zugrunde. Um neben dem quantitativen Überblick auch einen qualitativen Eindruck von konkreten Umsetzungskonzepten zu erhalten, wurden abschließend vier Fallstudien in Betrieben durchgeführt, die sich konkret mit dem Thema Wissensmanagement im Betrieb beschäftigt haben. Insgesamt konnten acht themenzentrierte Interviews in vier Betrieben geführt werden, 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 und Nutzerinnen der Maßnahme sowie in einem Fall ein Ausbilder, dessen Lehrfunktion maßgeblich durch das praktizierte Wissensmanagement im Ausbildungsbetrieb geprägt ist, für Gespräche zur Verfügung. Die Interviews waren leitfadengestützt und offen, d. h. es lag der Interviewerin ein Interview-Leitfaden vor, dessen Fragen aber in der Formulierung und besonders in der Reihenfolge stark dem Erzählfluss des jeweiligen Gesprächspartners angepasst werden konnten. Die Interviews wurden vollständig aufgezeichnet, mithilfe der Audioaufnahme paraphrasiert sowie in für die Thematik repräsentativen Ausschnitten transkribiert und anschließend einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

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. Es erfolgte eine betriebsgewichtende Anpassung der Daten an die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit, Stand 31.12.2002. Damit kann die Unterstichprobe der Ausbildungsbetriebe für die Kriterien Betriebsgröße und Ost-West-Zugehörigkeit als repräsentativ betrachtet werden.

3 Wissensmanagement – Was ist das?

In der Einleitung wurde schon deutlich, dass das Verständnis und die Umsetzung von Wissensmanagement sich in Theorie und Praxis stark unterscheiden. Zunächst wird eine kurze Beschreibung der in der Literatur am häufigsten zitierten Modelle (Abschnitt 3.1) gegeben. Danach folgt ein Überblick über die Vielzahl an Instrumenten, die einerseits häufig in der Wissensmanagement-Literatur erwähnt werden, die sich andererseits aber auch im Rahmen der empirischen Praxis-Studie für den Umgang mit Wissen als bedeutsam erwiesen haben, ohne explizit als Wissensmanagement-Instrumente zu gelten (Abschnitt 3.2). Anschließend wird das Ergebnis dieser empirischen Untersuchung zum Praxis-Verständnis und der Umsetzung von Wissensmanagement in deutschen Ausbildungsbetrieben dargestellt (Abschnitt 3.3) sowie einige strukturelle Faktoren genannt, die den Umfang und die Qualität von Wissensmanagement in der Praxis beeinflussen (Abschnitt 3.4).

3.1 Verständnis von Wissensmanagement in der Theorie

Bevor zwei der am häufigsten in der Literatur zitierten Wissensmanagement-Modelle vorgestellt werden, wird kurz eine begriffliche Eingrenzung vorgenommen, was überhaupt unter Wissen zu verstehen ist.

3.1.1 Was ist Wissen?

In der Wissensmanagement-Literatur findet man häufig die **Abgrenzung zwischen Daten, Informationen und Wissen** (vgl. z. B. DEUTSCHMANN, 2003; S. 29 f.; PROBST, RAUB & ROMHARDT, 1999, S. 36 ff.). Daten sind Zeichen-Kombinationen, die in Form von Zahlen, Text, Bildern etc. vorliegen können. Erst aus der Kombination von Daten werden Informationen, die wiederum miteinander vernetzt einen Sinnzusammenhang und damit Wissen ergeben. Da sich in alltäglichen Praxis-Situationen die Konzepte nicht immer eindeutig abgrenzen lassen, erscheint das Verständnis von PROBST, RAUB und ROMHARDT (1999, S. 38) sinnvoll, das den Übergang von Daten über Informationen hin zu Wissen als einen kontinuierlichen stetigen Qualitäts-wandel begreift. Gerade für die Bedeutung der vorliegenden Arbeit ist ein solches Verständnis tragfähiger als eine streng definierte Unterscheidung zwischen Informationen und Daten, weil sonst viele in der Praxis als Wissensmanagement-Instrumente deklarierte Maßnahmen höchstens als „Informations-Management-Instrumente“ Berechtigung hätten (z. B. Dokumenten-Management- oder Information-Retrieval-Systeme; vgl. Abschnitt 3.2.16).

Da Wissensmanagement eine Maßnahme ist, deren Einsatz einer ganzen Organisation und nicht nur einem einzelnen Individuum Nutzen bringen soll, ist die Unterscheidung zwischen **individuellem und kollektivem Wissen** sinnvoll. Individuelles Wissen umfasst die „Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen“ (PROBST et al., 1999, S. 46). „Daher hinaus hängt das Gelingen vieler Projekte und Strategien jedoch entschei-

dend davon ab, ob verschiedene Wissensbestandteile und Wissensträger effizient kombiniert werden können“ (PROBST et al., 1999, S. 43). Eine solche effiziente Kombination beruht auf der Zusammenarbeit von Individuen auf der Grundlage von individuellen Wissensbestandteilen sowie deren Kommunikation auf einer geteilten Wissensbasis (Einen Überblick über die theoretischen Grundlagen und Abgrenzungen verteilten und geteilten Wissens leistet THALEMANN, 2004).

PROBST et al. (1994, S.46) zählen zur Wissensbasis eines Individuums zurecht neben „Kenntnissen“ auch „Fähigkeiten“ sowie „praktische Alltagsregeln“ und „Handlungsanweisungen“. Besonders der Einbezug von Fähigkeiten impliziert ein Wissensverständnis, dem die bloße Rückführung von Wissen auf lediglich Daten und Informationen (siehe oben) nicht gerecht wird. Um die Vielfalt wissensbasierten menschlichen Verhaltens zu erklären, unterscheidet die Kognitionspsychologie zwischen **deklarativem und prozeduralem Wissen** (für einen Überblick siehe EYSENCK & KEANE, 1995). Deklaratives Wissen umfasst zum einen semantisches Wissen wie Fachwissen oder Wissen über Personen, zum anderen episodisches Wissen über erlebte Ereignisse. Unter prozeduralem Wissen versteht man das Beherrschen bestimmter Fertigkeiten wie eine handwerkliche Tätigkeit oder das Spielen eines Instruments.

Eine sehr praxistaugliche Kategorisierung verschiedener Arten von Wissen, die dieser Unterscheidung gerecht wird, nimmt Snowden (zitiert nach GRONAU, DILZ und KALISCH, 2004) in seinem **HANSE-Modell** (im Englischen ASHEN Model) vor. Auf diese Abgrenzung soll näher eingegangen werden, weil sie gut mit den Ergebnissen der in dieser Arbeit vorgestellten BIBB-Untersuchung korrespondiert, in deren Rahmen Mitarbeiter und Wissensmanagement-Verantwortliche in Betrieben danach gefragt wurden, welche Arten von Wissen sie für ihre tägliche Arbeit benötigen (vgl. Abschnitt 4.2.3). Entsprechend unterteilt das Modell von Snowden Wissen in fünf Arten, die zu unterschiedlichen Anteilen Merkmale des stillen und expliziten Wissens aufweisen:

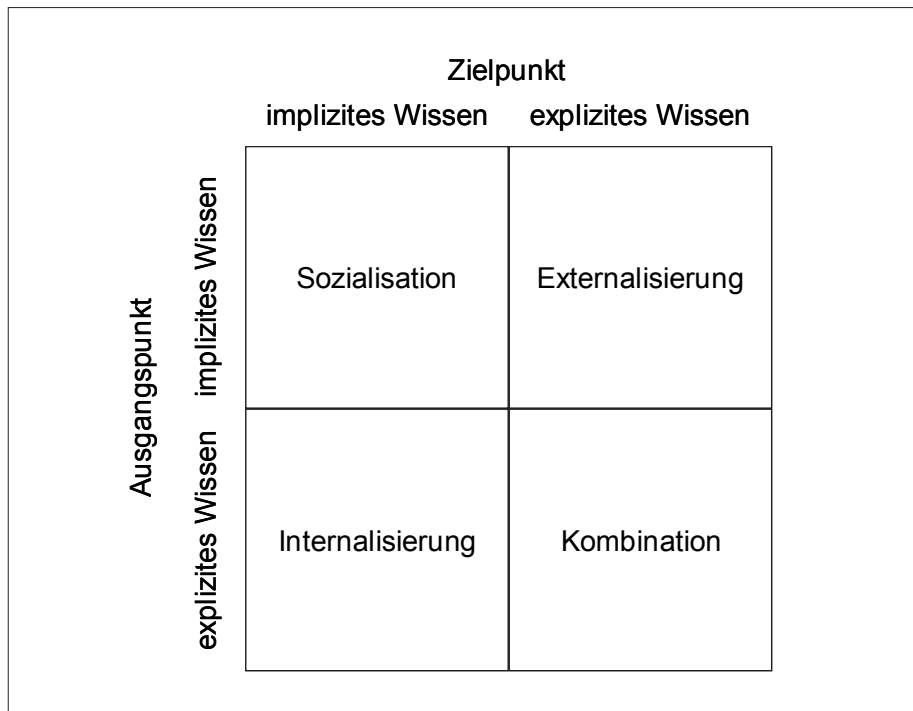
- Unter **Artefakten** versteht das Modell explizite Informationen, die in Datenbanken oder auch physischen Akten dokumentiert werden können.
- **Skills** sind erworbene Fähigkeiten oder persönliche Qualifikationen, die zum Teil einfach zu dokumentieren sind, zum Teil aber auch nur in Form stillen Wissens in den Köpfen der Menschen vorliegen.
- **Heuristiken** sind Daumenregeln, derer sich Menschen bedienen, wenn die Informationsbasis für fundierte Entscheidungen fehlt. Solche Heuristiken existieren häufig ausschließlich in Form stillen Wissens, können aber dokumentiert werden, wenn man die Bewusstmachung in den Köpfen der Menschen fördert.
- Das gleiche gilt für **Erfahrungen**: Sie sind Erlebnisse und Ereignisse, aus denen wir lernen und die unser künftiges Verhalten prägen. Auch sie gehören zum stillen Wissen, dessen Bewusstmachung in den Köpfen der Menschen mit entsprechenden Methoden unterstützt werden kann.

- Auch **natürliche Begabungen** stellen eine Form des Wissens dar, weil sie maßgeblich über das Gelingen unserer täglichen Arbeit mitentscheiden. Sie sind im höchsten Maße stilles Wissen. Selbst wenn es gelingt zu dokumentieren, worin genau die Begabung eines Menschen besteht, ist eine solche Dokumentation nur bedingt für andere Menschen hilfreich: Auf der Basis einer solchen Dokumentation gelingt anderen Menschen möglicherweise der Erwerb von *Skills*; die aber natürliche Talente selbstverständlich nicht ersetzen können.

3.1.2 Die Wissensumwandlung nach Nonaka und Takeuchi

NONAKA und TAKEUCHI (1997) stellen ein Modell der Wissensschaffung im Unternehmen vor. Wissensschaffung beruht auf dem Prinzip der Wissensumwandlung. In Abhängigkeit davon, ob Wissen in expliziter oder impliziter Form vorliegt und in welche Form das Wissen überführt werden soll, unterscheiden die Autoren vier verschiedene Formen dieser Umwandlung (vgl. Abbildung 3). „Sie sind die Mechanismen, über die individuelles Wissen artikuliert und im gesamten Unternehmen ‚verstärkt‘ wird“ (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, S. 69).

Abbildung 3: Vier Formen der Wissensumwandlung nach Nonaka und Takeuchi (1997)



- Als **Sozialisation** bezeichnen NONAKA und TAKEUCHI (1997) die Umwandlung von implizitem in implizites Wissen. Dazu kommt es beispielsweise, wenn neues Wissen individuell durch Beobachtung, Imitation oder Übung gelernt wird.
- Als **Externalisierung** bezeichnen die Autoren die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen. Damit ist die Artikulation von implizitem Wissen gemeint.
- **Kombination** bedeutet in dem Modell von NONAKA und TAKEUCHI (1997) die Umwandlung von explizitem in explizites Wissen. Dies geschieht beispielsweise, wenn man bereits artikuliertes Wissen auf neue Anwendungsgebiete überträgt und somit Verbindungen zwischen verschiedenen expliziten Wissens-Inhalten herstellt.
- Als **Internalisierung** bezeichnen die Autoren die Umwandlung von explizitem in implizites Wissen; das geschieht beispielsweise, wenn explizites Wissen in die Handlungen der täglichen Arbeit übertragen und entsprechend gefestigt wird („learning by doing“).

3.1.3 Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt

Während das vorherige Modell stärker die verschiedenen Arten der Wissensschaffung in Abhängigkeit von der Art des Wissens thematisiert, beschreiben PROBST, RAUB und ROMHARDT (1999) stärker den ganzheitlichen Prozess des Wissensmanagements in einer Organisation, angefangen von der Zielsetzung bis hin zur Bewertung anhand dieser Ziele. Um einen möglichst starken Praxisbezug zu leisten, entwickelten die Autoren die notwendigen Bausteine des Wissensmanagements anhand realer Problemstellungen aus der Praxis. Dazu führten sie Interviews und Workshops in Unternehmen verschiedener Branchen durch (vgl. PROBST et al., 1999, S. 52 f.).

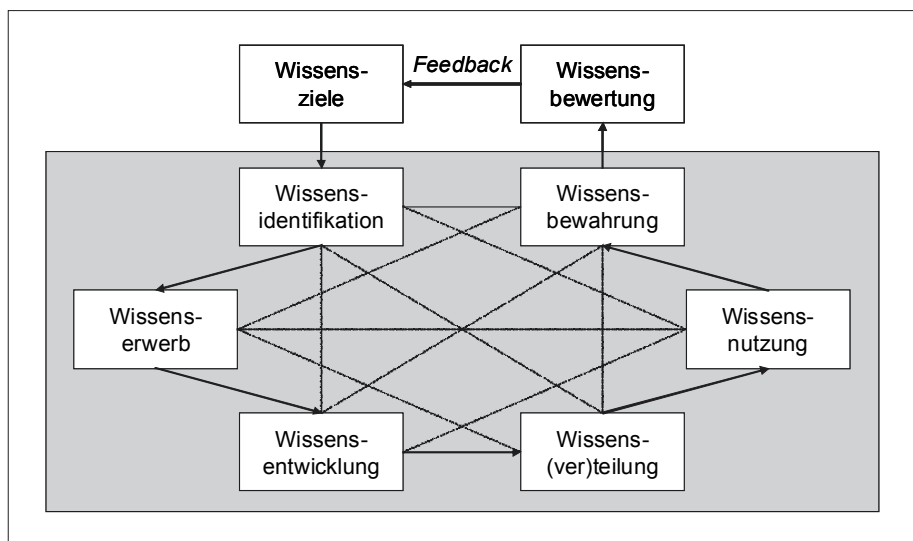
Aus den in der Praxis erkannten Problemstellungen beim Umgang mit Wissen identifizierten die Autoren sechs Kernprozesse des Wissensmanagements, die in wechselseitiger Abhängigkeit voneinander stehen und daher bei der Umsetzung von Wissensmanagement im Betrieb immer im Zusammenhang berücksichtigt werden sollten:

- **Wissensidentifikation** umfasst alle Tätigkeiten, die darauf abzielen, dass im Unternehmen Transparenz darüber besteht, welche geschäftsrelevanten internen und externen Daten, Informationen und Fähigkeiten existieren.
- Zum **Wissenserwerb** zählen alle Aktivitäten eines Unternehmens, die neues Wissen in das Unternehmen bringen. Das kann durch den Einkauf von Leistungen und durch die Ausnutzung des Potenzials geschehen, das durch die Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie durch das Wissen über Konkurrenten vorliegt.
- Im Mittelpunkt der **Wissensentwicklung** „steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse“ (PROBST et al., 1999, S. 54). Quellen zur Wissensentwicklung sind eine eigene Forschungs-

und Entwicklungsabteilung, die Betreuung von Marktforschung, aber auch Maßnahmen, die Kreativität und Ideen der Mitarbeiter fördern und nutzen. Eine weitere Quelle der Wissensentwicklung, die zwar bei der Beschreibung der Bausteine nicht explizit von den Autoren des Modells erwähnt wird, im Rahmen der empirischen Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung jedoch von zentraler Bedeutung ist, stellt die betriebliche Bildungsarbeit in Form von Aus- und Weiterbildung sowie in Form arbeitsplatznahen Lernens dar.

- Um das identifizierte, erworbene oder entwickelte Wissen für die Organisation verfügbar zu machen, müssen Maßnahmen der **Wissens(ver)teilung** eingeführt werden. Die Schwierigkeit bei der Steuerung derartiger Kommunikationsprozesse besteht darin, dass nicht alles von allen gewusst werden muss (vgl. PROBST et al., 1999, S. 55). Ein sinnvolles Kommunikations- oder Wissens(ver)teilungs-System muss sicherstellen, dass relevantes Wissen jederzeit verfügbar ist; es darf aber nicht zur Informationsüberflutung führen.
- **Wissensnutzung** umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, dass das im Unternehmen vorhandene Wissen auch tatsächlich im Rahmen der Unternehmensprozesse genutzt wird. Hier gilt es, technische und formale Voraussetzungen für die Nutzung von Wissen zu schaffen und Nutzungsbarrieren abzubauen.
- **Wissensbewahrung** umfasst alle Aktivitäten, die der Selektion von bewahrungswürdigem Wissen, der angemessenen Speicherung mit Hilfe verschiedener Speichermedien sowie der regelmäßigen Aktualisierung des gespeicherten Wissens dienen (vgl. PROBST et al. S. 56).

Abbildung 4: **Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt (1999)**



Die gerade beschriebenen Prozesse zum operativen Umgang mit Wissen sind meistens strategischen Unternehmenszielen unterworfen, deren Zielerreichung auch kontrolliert werden muss. Daher haben die Autoren diese sechs Kernprozesse in einen Management-Regelkreis integriert, der um die Prozesse Wissensziele und Wissensbewertung ergänzt wird (vgl. Abbildung 4):

- **Wissensziele** geben an, welches Wissen und welche Fähigkeiten in der Organisation zur Verfügung stehen und genutzt werden sollen. Dabei werden normative, strategische und operative Ziele unterschieden (vgl. Abschnitt 3.1.4).
- Feedback über die Zielerreichung gibt die **Wissensbewertung**. Die Organisation muss Instrumente und Indikatoren entwickeln, anhand derer die Zielerreichung gemessen und gegebenenfalls neue Wissensziele aufgestellt werden können.

3.1.4 Die Ziele von Wissensmanagement

Nach PROBST, RAUB UND ROMHARDT (1999, S. 70 ff.) sollten die Wissensziele, die mithilfe von Wissensmanagement-Maßnahmen erreicht werden sollen, auf drei verschiedenen Ebenen definiert werden:

- **Normative Ziele** beziehen sich auf die unternehmenspolitische Vision oder die Unternehmenskultur. Sie reflektieren das Leitbild und das Selbstverständnis eines Unternehmens und sollten von oberster Leitungsebene überzeugend vorgelebt werden.
- **Strategische Ziele** formulieren konkrete Aspekte, die im Unternehmen verändert oder erreicht werden sollen, wie z. B. den Aufbau von Kernkompetenzen. Dazu werden langfristig angelegte Programme aufgestellt. Durch diese Programme sollen die strategischen Ziele und damit auch die normativen erreicht werden.
- **Operative Ziele** werden durch die Initiierung ganz konkreter Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele definiert. Beispiele sind der Aufbau eines Intranets oder die Implementierung von regelmäßigen Mitarbeiter-Workshops.

Das Zeit- und Selektionsfenster, durch das die Ziele betrachtet werden, wird von den normativen über die strategischen hin zu den operativen Zielen immer enger (vgl. GEHLE & MÜLDER, 2001, S. 36 f.).

3.2 Instrumente zum Umgang mit Wissen

Dieser Abschnitt dient der Vorstellung einiger konkreter Instrumente für den systematischen Umgang mit Wissen – unabhängig davon, ob sie nach Überlegungen der theoretischen Wissensmanagement-Literatur den Namen „Wissensmanagement“ verdienen oder nicht. Die im anschließenden Abschnitt vorgestellten empirischen

Ergebnisse einer Bestandsaufnahme zum Einsatz von Wissensmanagement in deutschen Ausbildungsbetrieben machen nämlich deutlich, dass Wissensmanagement in der Praxis recht unterschiedlich verstanden und umgesetzt wird. Ein im Rahmen des BIBB-Forschungsprojekts befragter Wissenschaftler, der beratend in Wissensmanagement-Projekten für verschiedene Firmen tätig ist, rät: „... Wenn Sie einer auf Wissensmanagement anspricht, kann ja das Unterschiedlichste herauskommen: Aufbau einer Kundendatenbank, Intranet, Erfahrungswissen aus Projekten; es ist ein weiterer Bereich. Es wird am besten von den Beteiligten abhängig gemacht. Personalbereich oder IT-Bereich müssten wechselseitig dabei sein. Auf welcher Ebene soll das stattfinden? Für welchen Bereich brauche ich Wissensmanagement? ...“ Entsprechend zitieren GRONAU, DILZ und KALISCH (2004) einen im Rahmen ihrer Marktstudie befragten Unternehmenspraktiker: „Sinnvoll und hilfreich scheint es mir zu sein, wenn ein Unternehmen seine Arbeitsdefinition von Wissensmanagement formuliert, die den firmenspezifischen Ansatz gut reflektiert und nicht versucht, alles was unter Wissensmanagement verstanden werden kann, abzudecken“ (GRONAU et al., 2004, S. 21). Auch SAMMER und BORNE-MANN (2002) stellen ein Modell vor, das Wissensmanagement als Rahmengestaltung der Unternehmensorganisation begreift. „Das Spektrum der Gestaltungsfelder reicht dabei von Personalentwicklungsmaßnahmen über Unterstützung der Kommunikation bis hin zur Entwicklung und zum Einsatz von standortübergreifenden Kommunikations- und Datenbanklösungen“ (SAMMER & BORNE-MANN, 2002, S. 10). Folglich zählen die Autoren nicht nur innovative Instrumente wie Yellow Pages und Dokumentationssysteme, sondern auch herkömmliche wie Mitarbeitergespräche und klassische Weiterbildungsaktivitäten zu den Gestaltungsmöglichkeiten des Wissensmanagements.

Im Rahmen eines Modellversuchs mit dem Titel „Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung“ (FILIP), der seit 2003 vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb; nähere Informationen unter www.f-bb.de) durchgeführt wird, „wird als Hilfestellung für fachliche Vorgesetzte, die bisher wenig Erfahrung mit Wissensmanagement und Personalentwicklung haben, eine Toolbox ‚PE-Instrumente für Führungskräfte‘ entwickelt“ (MOHR, 2005). Diese Toolbox ist modular aufgebaut und enthält ebenfalls eine Reihe von Instrumenten zur Bedarfsermittlung, Bedarfsdeckung und Evaluation von betrieblichen Maßnahmen, die aus Sicht der Personalentwicklung und -qualifizierung dem betrieblichen Wissensmanagement dienen, ohne exklusive Wissensmanagement-Instrumente zu sein. Einige der im vorliegenden Beitrag erwähnten Instrumente stammen aus dieser Toolbox des f-bb.

Einen Überblick über die Vielfalt an strategischen Möglichkeiten, die einem Unternehmen zur Stärkung seiner Wissensbasis zur Verfügung stehen, geben PROBST, RAUB und ROMHARDT (1999). Sie orientieren sich dabei an den Bausteinen des von ihnen aufgestellten Management-Kreislaufs (vgl. Abschnitt 3.1.3). Einen guten Überblick über technische Lösungen geben GRONAU, DILZ und KALISCH (2004).

3.2.1 Groupware

Groupware „ermöglicht es, Informationen auf elektronischem Wege zwischen den Mitgliedern einer Gruppe (im Extremfall allen Unternehmensangehörigen) koordiniert auszutauschen“ (GEHLE & MÜLDER, 2001, S. 120). Beispiele hierfür sind das Verschicken von E-Mails an mehrere Empfänger, die Antwort auf E-Mails bei gleichzeitiger Information anderer Teilnehmer über den Inhalt dieser E-Mail-Kommunikation (Carbon und Blind Carbon Copies) sowie vernetzte Terminkalender, die ein Finden gemeinsamer Zeitfenster ohne aufwendiges und mehrmaliges Absprechen ermöglichen.

Groupware-Anwendungen erleichtern die Zusammenarbeit von Personen, die nicht zur selben Zeit am selben Ort sind. Geschäftsrelevante Informationen und Wissensbestände können mehreren Gruppen-Mitgliedern zeitnah und gleichzeitig zur Verfügung gestellt werden.

3.2.2 Datenbanken

Datenbanken dienen der Speicherung von Strukturdaten auf der Basis mehrerer Variablen (z. B. besteht eine Adresse aus den Variablenfeldern Name, Straße, Hausnummer, Ort etc.). Nach diesen Variablen können die Informationen in einer Datenbank beliebig selektiert und sortiert werden (z. B. Abruf aller Adressen aus Bonn oder Sortierung aller Adressen nach dem Nachnamen). Dadurch stehen die Daten in einer Datenbank für statistische Auswertungen zur Verfügung, deren Ergebnisse wiederum neues Wissen über bestimmte Strukturen schaffen.

Von besonderem Interesse sind so genannte relationale Datenbanken, die eine Verknüpfung von Daten aus verschiedenen Datenlisten miteinander ermöglichen, sodass Daten nicht mehrfach erfasst und gepflegt werden müssen. (Hat man z. B. eine Datenbank, in der man nach bestimmten Themengebieten suchen kann, zu denen Experten zugewiesen sind, dann muss bei der Änderung einer Telefonnummer oder einer E-Mail-Adresse eines Experten diese Änderung nicht in jedem Datensatz auf der Ebene der Themengebiete vorgenommen werden, sondern sie wird in einem Verzeichnis der Kontaktdaten geändert und damit auch bei den Themenzuordnungen aktualisiert.)

3.2.3 Internet

Durch seine ständige Verfügbarkeit ist das Internet eine hervorragende Quelle für die Deckung eines spontanen Wissensbedarfs. Um aber aus der Masse an Daten und Informationen, die im Internet zu Verfügung stehen, die gesuchte herauszufiltern, bedarf es einer Suchhilfe, die von so genannten Suchmaschinen wie Google, Yahoo oder Alta Vista geleistet wird. Trotzdem führt die Menge an Informationen, die man auf diese Weise finden kann, häufig lediglich zu einer Vielzahl von Suchergebnissen, unter denen das eigentlich Gesuchte trotzdem nicht dabei ist. Wurden aber informative Internetseiten entdeckt, ist es möglich, sie zum einen

unter den so genannten „Favoriten“ abzuspeichern. Das ist eine Funktion, die von den meisten Internet-Browsern (Microsoft-Internet-Explorer, Netscape-Navigator, Mozilla etc.) unterstützt wird und die Speicherung als brauchbar empfundener URLs (Uniform Resource Location oder Locator) erlaubt. Zum anderen können für einen bestimmten Betrieb oder eine bestimmte Branche als brauchbar empfundene Internetseiten allen Mitarbeiterinnen eines Betriebs kenntlich gemacht werden. Eine gute Möglichkeit dazu ist eine Verlinkung auf diese Seiten aus dem firmeneigenen Intranet.

Das Internet dient zum anderen der Außendarstellung eines Unternehmens. Das Wissen, das eine Firma gerne über sich verbreiten möchte, wird auf einer Homepage dargestellt, um Kunden und Zulieferer über Kontaktdaten, Produkte, Dienstleistungen, aktuelle Entwicklungen, Stellenausschreibungen etc. zu informieren. Aber auch den eigenen Mitarbeiterinnen – besonders neuen – bietet der Internetauftritt der eigenen Firma einen guten Überblick über die Strukturen und das Selbstverständnis des Unternehmens.

Neben dieser *allgemeinen* Nutzung des Internets als „weltweites Nachschlagewerk“ bietet es einer Menge *spezifischer* Wissensmanagement-Instrumente wie Yellow Pages (Abschnitt 3.2.9), Wissenslandkarten (Abschnitt 3.2.5), E-Learning-Angeboten (Abschnitt 3.2.8), Portalen (Abschnitt 3.2.7) und Online-Communities (Abschnitt 3.2.6) den technischen Hintergrund.

3.2.4 Intranet

Nicht jedes Strukturwissen über ein Unternehmen ist für die Öffentlichkeit bestimmt. Kontaktdaten von Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern werden daher gerne in Intranetsystemen zur Verfügung gestellt. Auch Intranet-Darstellungen bedienen sich eines Web-Browsers, über den jeder Mitarbeiter Inhalte auf dem Bildschirm seines PCs anschauen kann.

Anwendungen für das Intranet sind Meldungen über aktuelle Entwicklungen und Ankündigungen von Terminen. Konventionen und Regeln des Betriebs können im Intranet veröffentlicht werden, ebenso die Öffnungszeiten der internen Servicestellen wie der IT-Abteilung, der Materialausgabe, der Poststelle, der Kantine etc.

Soll das Intranet zum zentralen Verbreitungsmedium für Informationen und Wissen eines Unternehmens werden, muss die Anwendung leicht und attraktiv sein. So eignet sich das Medium nicht in Betrieben, in denen nur die wenigsten Mitarbeiter über einen PC-Arbeitsplatz verfügen, es sei denn, der Betrieb stellt ausreichend öffentliche Terminals und Arbeitszeit zur Verfügung, damit die Arbeiterinnen das Intranet auch nutzen können. PC-Arbeitsplätze können von der IT-Abteilung so eingerichtet werden, dass sich beim Start des PCs das Intranet automatisch öffnet. Besonders die aktuellen und die wichtigsten Nachrichten sollten auf der Startseite des Intranets erscheinen.

Anwendungen für den „Hintergrund“ können auch das Herunterladen von Formularen ermöglichen, die Mitarbeiter zur Beantragung von Urlaub oder Dienstreisen benötigen. Betriebliche Fortbildungsprogramme können im Intranet veröffentlicht werden, und auch die Anmeldung zu solchen Veranstaltungen kann über ein entsprechendes Online-Formular realisiert werden.

Ebenso wie das Internet (vgl. Abschnitt 3.2.3) kann ein firmeneigenes Intranet den technischen Rahmen für eine Reihe spezifischer Wissensmanagement-Anwendungen bieten. Einige davon werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

3.2.5 Wissenslandkarten

Wissens(land)karten „liefern ein Navigationssystem für die Identifikation der organisatorischen Wissensbestände und Wissensträger“ (GEHLE & MÜLDER, 2001, S. 46). Wissen, das in einer Wissenslandkarte abgebildet werden soll, wird nach bestimmten Kriterien oder Kategorien strukturiert. Diese Strukturierung dient der besseren Orientierung des Nutzers über die Vielfalt an Wissensbeständen zu einem bestimmten Thema und über die Zusammenhänge. So können bestimmte Themen mit Experten in Verbindung gebracht werden und die wiederum mit Veröffentlichungen oder Kontaktdaten zu Instituten oder Firmen, die sich mit dem Thema beschäftigen. Diese Zusammenhänge können grafisch durch die Darstellung in Netzwerken (relationale Strukturierung) oder Baumstrukturen (hierarchische Strukturierung) visualisiert und entsprechend interaktiv im Inter- oder Intranet dargestellt werden. „Der Einsatz von hierarchischen Strukturen ist weit verbreitet, wird aber bei zunehmender Informationsmenge der Zielsetzung einer raschen und strukturierten Informationsverarbeitung nicht mehr gerecht“ (FRÖHLICH, NOLL & SCHIEBEL, 2002, S. 249). Die Autoren FRÖHLICH, NOLL und SCHIEBEL (2002) stellen ein Verfahren vor, das durch statistische Auswertungen von Datenmaterial Strukturen und Zusammenhänge erkennt und eigenständig in visuellen Netzwerken darstellt.

Ein Beispiel für eine hierarchische Wissenslandkarte im Internet ist die Strukturierung des Wissens der Berufsbildungsforschung, die am Bundesinstitut für Berufsbildung vorgenommen wurde (<http://www.bibb.de/de/wlk.htm>). Ausgehend von einer Baumstruktur werden die Forschungsergebnisse aus verschiedenen Bereichen der Berufsbildung im Internet strukturiert, einer thematischen Gliederung zugeordnet und mit den entsprechenden Experten in Verbindung gebracht (vgl. SCHAFFEL-KAISER & KUEHN, 2004).

3.2.6 Communities of Practice

Communities of Practice sind informelle Zusammenschlüsse von Personen, die sich im Rahmen ihrer Arbeit mit ähnlichen fachlichen Themen beschäftigen (vgl. auch HINTERHUBER & RENZL, 2002, S. 30; FOGOLIN & ZINKE, 2004; S. 14 f.). Diese Gruppen

können sich in Form regelmäßiger Treffen zusammenfinden; auch Video- oder Telefonkonferenzen werden für die ortsübergreifende Kommunikation eingesetzt (vgl. HRIBERNIK & SAMMER, 2002, S. 153). In der Literatur zum Wissensmanagement wird unter Communities of Practice aber häufig die Beteiligung an internetgestützten Kommunikationsforen verstanden. Je nach Programmierung bieten diese Foren unterschiedliche Möglichkeiten zur Kommunikation. Dazu gehören vor allem die Newsgroups, in denen Kurzbeiträge zu einem bestimmten Thema online gestellt werden können. Häufig sind solche Beiträge mit einer Fragestellung oder der Bitte zur Diskussion verbunden, weil die Autorin die Meinung von anderen Experten zu einem bestimmten Gegenstand wünscht. Durch die aktive Beteiligung aller Mitglieder entsteht in dieser Gemeinschaft ein kollektiver Wissensbestand, der bedarfsorientiertes Lernen ermöglicht. Probleme, die bei der täglichen Arbeit auftreten, können so sehr zeitnah gelöst werden.

Je nach Anwendung (für einen Überblick möglicher Produkte siehe GRONAU et al., 2004, S. 50 ff.) stehen eine Vielfalt von weiteren Funktionen zur Verfügung: Chats können neben der asynchronen auch synchrone Kommunikation ermöglichen. Dokumente der gängigen Formate (Word, Excel, PowerPoint) können für den Zugriff durch andere auf den Server hoch- und wieder heruntergeladen werden. Ein Rechte- und Rollensystem regelt über einen individuellen Login eines jeden Mitglieds, wer für welche Dokumente Lese- und Schreibrechte hat. Zusätzlich sind Kalender- und Adressverwaltung bis hin zum Aufbau von Yellow Pages im Rahmen von Community-Anwendungen möglich.

Communities of Practice ermöglichen mit dieser Fülle an Funktionalitäten den informellen und zeitnahen Austausch zwischen Experten, die örtlich getrennt an dem gleichen Thema arbeiten. Sie können daher gut von Konzernen eingesetzt werden, die an verschiedenen Standorten tätig sind.

Die Voraussetzung für das Gelingen einer Community ist eine gute zentrale Betreuung und gegebenenfalls Moderation. Die Inhalte, die von Experten in Form von Dokumenten zur Verfügung gestellt werden, sollten einer gewissen Struktur im Forum zugeordnet werden.

Nur die wenigsten Communities sind Selbstläufer. Das bedeutet, dass die Mitglieder einen ausreichenden Anreiz haben müssen, ihr Wissen der Community zur Verfügung zu stellen. Sinnvoll ist es, persönliche Treffen mit konkreten Zielen zu vereinbaren. Z. B. können Experten-Workshops zur Diskussion bestimmter fachlicher Schwerpunkte organisiert oder Fachtagungen veranstaltet werden, auf denen sich Experten persönlich kennen lernen können. Damit macht sich eine Community auch in der Fachöffentlichkeit bekannt und wirbt neue Mitglieder. Ein anderes konkretes Ziel, das die aktive Mitarbeit aufrecht erhält, ist die Planung gemeinsamer Veröffentlichungen, die dann wieder in der Community zur Diskussion gestellt werden können.

3.2.7 Portale

„Ein Portal bezeichnet eine auf Internet-Technologie basierende Anwendung, die es dem Betreiber ermöglicht, umfangreiche themenspezifische Inhalte und Anwendungen verschiedener Quellen und Anbieter zu integrieren und den Nutzern zur Verfügung zu stellen“ (GRONAU et al., 2004, S. 175). Damit bietet ein Portal die Möglichkeit, verschiedenste Anwendungen von Wissensmanagement unter einer einheitlichen Oberfläche im Internet zu integrieren. Portale sind häufig mit einem Rechte- und Rollensystem ausgestattet, das den Zugang zu bestimmten Anwendungen und Inhalten des Portals über einen Login regelt.

Die im Abschnitt 3.2.5 beschriebene Wissenslandkarte des Bundesinstituts für Berufsbildung ist beispielsweise eins von mehreren Modulen eines umfangreichen Portals für die Fachöffentlichkeit der Berufsbildungsforschung (www.kibb.de). Neben der Wissenslandkarte bietet dieses „Kommunikations- und Informationssystem Berufliche Bildung“ seinen Nutzern eine Community-Seite, ein Anfragen-System, über das ein ausgewählter Nutzerkreis der Berufsbildungspolitik sich mit wissenschaftlichen Fragestellungen an Expertinnen wenden kann, eine Seite mit aktuellen Neuigkeiten aus der Berufsbildung etc.

Über ein Pilotprojekt aus der Industrie berichten KORONAKIS, WÖLS, BODNER und DANZER (2002, S. 121 ff.): Für einen Fahrzeughersteller mit zahlreichen Zulieferer-Beziehungen wurde ein Lieferanten-Management über eine Portal-Lösung realisiert, um allen am Liefer- und Produktionsprozess Beteiligten schnellstmöglichen und ortsunabhängigen Zugriff auf die wichtigsten Projekt- und Produktinformationen zu geben sowie Kommunikationsmöglichkeiten für zeitnahe Informationen an alle Beteiligten und prozessrelevante Kommentare und Absprachen zu ermöglichen.

3.2.8 E-Learning und Lernplattformen

Unter **E-Learning** (Electronic Learning) versteht man das Lernen mithilfe elektronischer Medien, vorrangig des PCs. Das Lernmaterial kann entweder in Form externer Speichermedien (Diskette, CD-ROM) vorliegen oder für die Online-Nutzung in Inter- oder Intranet aufbereitet sein. Online-Seminare erlauben Gruppenarbeit und bieten entsprechende Möglichkeiten der synchronen (z. B. Chat) oder asynchronen (z. B. E-Mails oder Newsgroups) Kommunikation unter den Kursteilnehmern. Arbeitsergebnisse können diskutiert und ausgetauscht werden.

Soll E-Learning in der betrieblichen Bildung eingesetzt werden, müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein (vgl. DEUTSCHMANN, 2003, S. 113 ff.; siehe auch HENSKE, 2003, S. 7):

- Die technische Infrastruktur inklusive schneller Hilfeleistung bei technischen Pannen muss gewährleistet sein.

- Für die Teilnehmenden an einem E-Learning-Seminar müssen die räumlichen und zeitlichen Bedingungen eindeutig geregelt sein: Wo und wann steht den Lernenden Raum für das ungestörte Lernen zur Verfügung?
- Handelt es sich um ein ausschließlich betriebsinternes Seminar, muss die pädagogische Betreuung durch einen betriebsinternen Tutor gewährleistet sein. Dieser sollte auch pädagogische Erfahrung mit Electronic Learning haben und zusätzlich zu den virtuellen Lerneinheiten Präsenzeinheiten einplanen (blended learning). Das ist sehr wichtig für die Einschätzung der individuellen Voraussetzungen der Teilnehmenden und für die optimale Begleitung des Lernprozesses.
- Zu diesen individuellen Voraussetzungen gehören die Fähigkeit, das technische Lernmedium zu bedienen sowie die Fähigkeit und Motivation zum selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Lernen. Diese Aspekte sollten vor Beginn des Seminars vom Tutor durch ein persönliches Gespräch oder durch einen kurzen Test der technischen Fertigkeiten kontrolliert werden. Wegen des hohen Ausmaßes an Motivation, das für E-Learning erforderlich ist, sollten betriebliche E-Learning-Seminare freiwillig sein.
- Grundsätzlich sollte vor der Planung eines E-Learning-Seminars die Eignung des Instruments für die zu vermittelnden Inhalte geklärt werden. Besonders prädestiniert für E-Learning-Seminare sind natürlich Inhalte, die die Bedienung von PC-Anwendungen zum Inhalt haben, weil lernen, üben und eventuell auch schon der Einsatz des Gelernten am Arbeitsplatz vorteilhaft ineinander greifen.

Eine besondere Form des E-Learning sind **Lernplattformen**. Sie entsprechen dem Aufbau eines Portals (vgl. Abschnitt 3.2.7), das auf Intranet- oder Internet-Ebene implementiert werden kann. Ihre Funktion ist im Gegensatz zum Portal ganz stark auf das Lernen ihrer Nutzer ausgerichtet. „Bildlich ausgedrückt, wird dabei ein Teil der freien Natur des Internets eingezäunt, kultiviert, mit Wegen und Orientierungsmarken versehen und geordnet. Ein Teil des Internets wird pädagogisch gestaltet“ (ZINKE, 2001, S. 43). Lernstoff kann mediengerecht in Form von Grafiken, Animationen, Simulationen etc. aufbereitet und vom Lernenden bedarfsorientiert abgerufen werden. Es können virtuelle „Klassenräume“ eingerichtet werden, die dem Austausch von Lerneinheiten und Arbeitsergebnissen dienen. Kommunikationswerkzeuge wie Chat und E-Mail-Funktionen ermöglichen die Kommunikation der Lernenden untereinander sowie zwischen dem Tutor und den Lernenden.

Eine interessante Unterscheidung zweier Verständnisse von E-Learning nimmt HAHNE (2003) vor: Die bisher beschriebenen Formen des zeit- und ortsungebundenen Lernens von didaktisch und pädagogisch für neue Medien aufbereiteten Lehrmaterialien bezeichnet er als **formelles E-Learning**. „Für einen solchermaßen gefüllten Begriff von E-Learning treffen wesentliche Merkmale der Kennzeichnung formellen Lernens zu, obwohl doch E-Learning von diesen Zwängen gerade befreien wollte“ (HAHNE, 2003, S. 37). Dagegen gibt es bei dem, was Hahne

informelles E-Learning nennt, „keinen externen Organisator dieses Lernens und keine Fokussierung auf Prüfungen oder Berechtigungen. Informelles E-Learning wird also weit gehend von den bewussten oder weniger bewussten Intentionen und Zielen der Lernenden bestimmt. Informelles E-Learning ist stark durch die Suche nach Informationen gekennzeichnet, die der Lernende für seine Interessen oder seine Arbeitsaufgaben benötigt“ (HAHNE, 2003, S. 37). Mit dieser zweiten Definition des E-Learnings wird stärker der Aspekt des bedarfsorientierten Ad-hoc-Lernens angesprochen, der eine der wesentlichen Forderungen des Wissensmanagements erfüllt und damit unter Betrachtung des lernpsychologischen Prozesses wieder enger an das Lernen durch Internetrecherchen (vgl. Abschnitt 3.2.3) oder die Beteiligung in Online-Communities (vgl. Abschnitt 3.2.6) anknüpft.

3.2.9 Yellow Pages und Skill Management

Unter Skill Management lassen sich alle Maßnahmen zusammenfassen, die der Speicherung von personenbezogenem Wissen, insbesondere von Kenntnissen sowie fähigkeits- und erfahrungsbezogenem (implizitem) Wissen dienen.

Yellow Pages oder Expertenverzeichnisse entsprechen dem Prinzip der aus der Telekommunikation bekannten Gelben Seiten: In alphabetischer Reihenfolge werden die firmen- oder auch branchenspezifischen Themen in einer Datenbank oder einem physischen Verzeichnis gelistet und die Experten zu diesem Thema mit ihren Kontaktdaten benannt.

Während die Suchmöglichkeiten in einem physischen Verzeichnis sehr eingeschränkt sind, lassen sich durch EDV-gestützte Lösungen verschiedene Suchvarianten realisieren – beispielsweise die Suche nach einem Namen, um zu schauen, für welche Themengebiete eine Person als Experte gilt. Natürlich ersetzt eine anwenderfreundlich programmierte Expertendatenbank, auf die jede Mitarbeiterin im Unternehmen Zugriff hat, auch das herkömmliche Telefonverzeichnis, wenn Daten wie Telefon- und Raumnummer sowie E-Mail-Adresse hinzugefügt werden. Verfügt die Firma über ein Intranet (vgl. Abschnitt 3.2.4), können die Yellow Pages in dieses System eingebunden werden.

Im Wesentlichen unterscheiden sich Yellow Pages und Skill-Management-Systeme dadurch, dass Skill-Management-Systeme stärker als Yellow Pages auch Fähigkeiten und Qualifikationen von Personen abbilden, während Yellow Pages sich häufig auf Kenntnisse und Themengebiete beschränken. Skill-Management-Systeme werden daher auch häufig zu Personalentwicklungszwecken und Projektplanungen eingesetzt (vgl. GRONAU, 2004, S. 69 ff.).

Neben der technischen Implementierung solcher Systeme müssen folgende Schwierigkeiten bedacht werden: Das Wissen, über das die Wissensträger verfügen, muss zunächst erfasst werden. Als zeitökonomische Variante bietet sich dafür eine schriftliche Mitarbeiterbefragung an, bei der die Mitarbeiterinnen aufgefordert werden, ihre Kenntnisse bezüglich einer Reihe von Themengebiete-

ten auf einer abgestuften Skala einzuschätzen. Das setzt jedoch voraus, dass sich die Bildungsabteilung zuvor Gedanken über eine geeignete Kategorisierung der branchenrelevanten Kenntnisse oder Fähigkeiten gemacht haben muss. Die andere Alternative ist die offene Abfrage der Kenntnisse oder Qualifikationen und eine anschließende Kategorisierung der Antworten und Synonymbestimmung für die Aufbereitung in der Datenbank. Eine sehr gute Anregung für die Gestaltung eines solchen Fragebogens ist das Instrument KoRA (Kompetenz: Reflexion und Antizipation), das Bestandteil der oben erwähnten Toolbox des f-bb ist und von Kompass (<http://www.pe-kompass.de/index.html>) entwickelt wurde. Es erfasst neben Fort- und Weiterbildungen einer Arbeitnehmerin auch ihre sprachlichen sowie informell in der Freizeit erworbenen Kompetenzen (nähere Informationen unter <http://www.agenturq.de/service/datei.html?id=32>).

Ein Problem stellt die Selbstauskunft dar: Es hängt stark von der persönlichen Einschätzung ab, ab welchem Kenntnisstand man sich als Experte wahrnimmt. Eine Lösung dieser Schwierigkeit wäre, eine Unterscheidung nach theoretischen Kenntnissen und praktischer (Projekt-) Erfahrung mit dem Themengebiet vorzunehmen. Diese wäre auch nicht ausschließlich auf die Selbstauskunft des Mitarbeiters angewiesen, sondern könnte aus Projektdokumentationen oder Stellenbeschreibungen entnommen werden. Entsprechend müsste ein Workflow etabliert werden, der die regelmäßige Übermittlung der Informationen aus Projektdokumentationen und Stellenbeschreibungen an die Datenerfassung der Experten-datenbank regelt.

Soll auch Erfahrungswissen in der Datenbank abgebildet werden, kommt zu den zeitlichen und Klassifizierungs-Problemen auch noch die Schwierigkeit der Erfassung dieses eher unbewussten und unstrukturierten Wissens in den Köpfen der Menschen hinzu. Methoden wie das Debriefing oder Story Telling (vgl. Abschnitt 3.2.10) ermöglichen da einen Zugang.

Ähnlich wie es der Betrieb in der Fallstudie „Debriefing“ (vgl. Abschnitt 3.3.3) plant, können auch etwas informellere Mitarbeiterprofile in einer Art Yellow Pages im Intranet dargestellt werden. Sie geben Auskunft über Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiterinnen, die möglicherweise gar nicht bei ihrer derzeitigen Tätigkeit zum Einsatz kommen, aber für Kollegen anderer Arbeitsbereiche von Nutzen sein können. Derartige persönlichere Profile können auch einen geeigneten Rahmen zur Schaffung von höherer Identifikation mit dem Unternehmen und zur Förderung informeller Kontakte unter Kollegen bilden und damit zu mehr Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit führen.

Die Gestaltung von Yellow Pages und Skill-Management-Systemen ist unbedingt eine interdisziplinäre Aufgabe, die gemeinsam von IT-Fachleuten *und* Personal- oder Bildungsverantwortlichen erledigt werden sollte, weil eine gut programmierte Datenbank keinen Nutzen bringt, wenn die inhaltliche Strukturierung des Wissens nicht plausibel ist (vgl. WEIS, 2004). Auf der anderen Seite nutzen

gut aufbereitete Mitarbeiterprofile nichts, wenn sie im technischen System nicht auffindbar sind.

3.2.10 Story Telling

„Die narrative Wissensmanagement-Methode Story Telling deckt in der Unternehmenskultur verhaftete Normen und Werte auf, erfasst im sozialen Arbeitsumfeld gesammelte Erfahrungen der Mitarbeiter und kommuniziert diese im gesamten Unternehmen. Story Telling bedeutet, alle Beteiligten an einem herausragenden Ereignis (z. B. ein besonders gut oder schlecht gelaufenes Projekt) hinsichtlich ihrer Erlebnisse und Beobachtungen zu interviewen, daraus ein provokantes Erfahrungsdokument zu entwickeln und dieses z. B. in Workshops mit den Beteiligten und anderen Firmenmitgliedern zu reflektieren“ (NEUBAUER, ERLACH & THIER, 2004, S. 352). Story Telling bietet somit ein Verfahren, das es dem Wissensmanagement ermöglicht, eine höchst wertvolle Wissensquelle zu erschließen: die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen. Nach einer Planungsphase besteht das Verfahren aus einer Interviewphase, in der die Wissensträger in Form narrativer Interviews zu ihren Erfahrungen befragt werden, und aus einer Auswertungs- und Erstellungsphase, in der thematische Schwerpunkte der Erfahrung herausgearbeitet und durch Zitate aus unterschiedlichen Perspektiven belegt werden. In einer Workshop-Phase wird den Beteiligten die Möglichkeit gegeben, sich über die Erfahrungen auszutauschen und sich kritisch mit der möglicherweise von der eigenen Wahrnehmung abweichenden Perspektive anderer Beteiligter auseinander zu setzen. Die Verbreitungs- und Rückschauphase stellt die Erfahrungsgeschichte im Unternehmen vor und dient der Generierung von Verbesserungsvorschlägen für ähnliche Projekte (vgl. SCHNALZE & THIER, 2002, S. 114 – 117).

Wichtig beim Lernen aus Erfahrung ist eine positive Einstellung zu Fehlern: „In einem Kontext, in dem diese Fehler nicht als Versagen interpretiert sondern als notwendiges Lehrgeld auf dem Weg zur richtigen Lösung verstanden werden, wird der einzelne sich eher auf die Suche nach ungewöhnlichen Lösungen begeben“ (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 1999, S. 189).

3.2.11 Analyse von Arbeitsaufgaben

Erfahrungswissen basiert auf Handlungswissen (vgl. Abschnitt 4.2.3), das ähnlich komplexen und impliziten Charakter aufweist und sich daher auch schwer in technischen Datenbanken oder Verzeichnissen abbilden lässt. Dennoch ist es möglich, Handlungswissen zu dokumentieren.

Um Handlungswissen und Erfahrungen transferierbar zu machen und effizient weiterzugeben, wurde von der Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit e. V. (GALA e. V.) das Konzept der Referenzarbeitsaufgabe und Lernaufgabe entwickelt (vgl. GROSSMANN, KROGOLL & MEISTER, 2006).

Eine Referenzarbeitsaufgabe ist jene Arbeitsaufgabe in der Gruppe der zur täglichen Arbeit gehörenden Arbeitshandlungen, die als Orientierung für die übrigen

Arbeitsaufgaben dient. In ihr sind mehrere typische Teilaufgaben vereint, die in anderen Arbeitsaufgaben nur partiell vertreten sind. „Die Referenzarbeitsaufgaben haben den Charakter von Querschnittsaufgaben. Sie zeichnen sich vor allem durch Prozesswissen und leistungsbestimmende Teilaufgaben aus“ (GROSSMANN et al., 2006). In der Vielfalt von Arbeitsaufgaben, die in einem Arbeitsprozess enthalten sind, muss diese Referenzarbeitsaufgabe zunächst einmal identifiziert werden. Dazu hat GALA e. V. ein Instrument zur Ermittlung der Referenzarbeitsaufgabe (IRA) entwickelt, das aus mehreren Stufen besteht: Zunächst werden durch Befragung und Beobachtung alle Arbeitsaufgaben eines gesamten Arbeitsprozesses ermittelt. Eine Arbeitsaufgabe in diesem Prozess ist durch ein eindeutiges und abgrenzbares Ziel definiert. Die kleinsten Einzelschritte, die zur Erreichung eines solchen Ziels nötig sind, sind Teilaufgaben innerhalb einer Arbeitsaufgabe. Auch sie werden dokumentiert. Eine solche Teilaufgabe kann Bestandteil in unterschiedlichen Arbeitsaufgaben sein. Deswegen wird mithilfe einer Matrix jene Arbeitsaufgabe ermittelt, die aus den meisten Teilaufgaben besteht und möglichst viele Teilaufgaben enthält, die auch in anderen Arbeitsaufgaben auftauchen. Neben dieser streng quantitativen Analyse wird die so offenkundig werdende Referenzarbeitsaufgabe auch nach qualitativen Kriterien wie Komplexität, Anforderungsniveau und innovativem Potenzial bestimmt. Abschließend wird die ermittelte Referenzarbeitsaufgabe in den Kontext des gesamten Arbeitsprozesses mit den vor- und nachgelagerten Arbeitsaufgaben gestellt und um inhaltliche Beschreibungen und organisatorische Elemente ergänzt. Diese genaue Analyse der Referenzarbeitsaufgaben ermöglicht das Aufdecken von Schwachstellen im Arbeitsprozess und liefert Anregungen für Veränderungen.

Der Beitrag, den die Referenzarbeitsaufgaben zum betrieblichen Wissensmanagement leisten, besteht in der Entwicklung von Lernaufgabensystemen auf der Basis solcher Referenzarbeitsaufgaben im Kontext ganzer Arbeitsprozesse: Zusammen mit einer Gruppe von Handlungsexperten im Betrieb, die gut mit den Arbeitsaufgaben vertraut sind, werden im Rahmen eines Workshops die Arbeitsaufgaben eines Arbeitsprozesses strukturiert, formuliert und daraus ein Lernaufgabensystem mit Bezug zu realen Arbeitsaufträgen oder -situationen für andere Mitarbeiter entwickelt und in einem Handbuch dokumentiert.

Dieses Vorgehen dient Wissensmanagement in zweierlei Weise: Handlungswissen wird dokumentiert und kann somit von anderen Mitarbeitern gelernt werden. Aber auch durch die Erarbeitung der Lernaufgaben und die Dokumentation im Kreis der Handlungsexperten findet bei diesen Handlungsexperten ein Lernprozess statt, der in der Strukturierung und Bewusstmachung von implizitem Handlungswissen und Gesamtzusammenhängen sowie in der Entdeckung möglicher Wissenslücken besteht.

Auch in der erwähnten Toolbox des f-bb (vgl. MOHR, 2005) wird ein Instrument zur Analyse von Arbeitsaufgaben im Rahmen einer Arbeitsplatzanalyse vorgestellt.

Das Instrument ist das Ergebnis eines Pilotprojekts der bfz Bildungsforschung zur Qualifizierung innerbetrieblicher Multiplikatoren für Gruppenarbeit. In einem Kurzfragebogen sollen Mitarbeiter beschreiben, welche Informationen sie zur Ausführung einer bestimmten Aufgabe benötigen, woraus die Aufgabe besteht und welche Zusammenarbeit erforderlich ist. Diese drei Punkte sollen für die Arbeitsvorbereitung, die Ausführung sowie die Kontrolle der Arbeitsaufgabe angegeben werden.

3.2.12 Mentoring und Coaching

Eine andere Möglichkeit, aus den Erfahrungen anderer Kolleginnen zu lernen, ist ein Mentoring-System, das beispielsweise neuen Mitarbeitern einen Mentor an die Seite stellt, der sie die ersten Monate in einer neuen Firma begleitet und ihnen den Erwerb des organisationsspezifischen Wissens erleichtert. Ideal ist dabei, wenn ein neuer Mitarbeiter von der alten Stelleninhaberin betreut wird, es also eine Überschneidungszeit beider Mitarbeiter im Betrieb gibt (vgl. PROBST et al., 1999, S. 305).

Im Bereich der Führungskräftebildung kommt auch das so genannte Coaching zum Einsatz. Ein Coach „hat die Aufgabe, ganz wie ein Detektiv, Hindernisse, Konflikte und Schwächen und deren Ursachen in einer Führungssituation aufzufindig zu machen... Es geht hier ganz wesentlich um Korrekturen von Einstellungen, (zwischenpersönlichen) Verhaltensweisen, von Lebens- und Arbeitsstilen“ (WEINERT, 1998, S. 725). Damit begegnet Coaching einem zentralen Problem, mit dem sich Wissensmanagement häufig konfrontiert sieht, nämlich dem von motivationalen oder einstellungsbedingten Hindernissen auf der Seite der Mitarbeiter und Führungskräfte.

3.2.13 Ideenmanagement

Ideenmanagement oder auch betriebliches Vorschlagswesen fordert Mitarbeiterinnen dazu auf, Verbesserungsvorschläge einzureichen, die betriebliche Strukturen und Abläufe betreffen. Für das Wissensmanagement dient Ideenmanagement damit als wichtiges Instrument zur Bedarfsanalyse: Wo kann die Wissensbasis wie verbessert werden?

Allerdings ist betriebliches Vorschlagswesen mit einigen Schwierigkeiten verbunden (vgl. BECKER & LANGOSCH, 1995, S. 275): vor allem eine kritische Einstellung der Leitung und Führungskräfte, die Vorschläge der Mitarbeiter nicht anerkennen wollen oder deren Qualität anzweifeln, und daraus resultierend eine geringe Motivation oder auch Hemmungen der Beschäftigten, überhaupt Vorschläge zu äußern. „So bleibt die Einführung einer Ideenbox auf dem Intranet in einer traditionell innovationsfeindlichen Unternehmenskultur solange ohne Wirkung, bis der Wandel zu mehr Risiko und neuen Ideen glaubwürdig vermittelt wird“ (PROBST et al., 1999, S. 191).

Abhilfe kann geschaffen werden, wenn die Vorschläge für Verbesserungen zunächst den eigenen Arbeitsbereich des Mitarbeiters betreffen und er auch selbst für die Umsetzung sorgen kann (vgl. PROBST et al., 1999, S. 192 f.). Denn viele Mitarbeiter haben Möglichkeiten entwickelt, ihre eigenen Arbeitsbereiche in kleinen Ausschnitten zu optimieren (Methoden der Ablage von Akten, der eigenen Adress- und Terminverwaltung, das Anlegen von Vorlagen oder Formularen für häufig wiederkehrende interne Geschäftsprozesse etc.) Mitarbeiterinnen sollten ermutigt werden, auch solche vermeintlichen „Kleinigkeiten“ als Vorschläge und Ideen einzubringen, damit Kollegen davon profitieren können.

3.2.14 Mitarbeiter-Workshops und -Treffen

Mitarbeiter-Workshops erfüllen die unterschiedlichsten Funktionen. Zum Beispiel dienen sie der Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess der Bedarfs- und Zielanalyse für die Einführung von Wissensmanagement (vgl. Abschnitt 5.1 und 5.2). Außerdem können sie auch zur Förderung von Sozialkompetenzen für den Umgang mit Wissen dienen oder im Rahmen von Projektarbeit zur Generierung neuer Ideen und Projektschritte eingesetzt werden.

Workshops bieten eine Reihe von Techniken, die das Bewusstsein für einen bestimmten Gegenstand schärfen oder die Kreativität und Problemlösefähigkeit für die Erarbeitung eines gemeinsamen Themas fördern sollen (Karten-Abfragen, Gruppendiskussionen, Rollenspiele mit Videoaufzeichnung, Bewertung von Film- und Bildmaterial mit anschließender Diskussion etc.).

Aber auch regelmäßig stattfindende Meetings oder Mitarbeitertreffen dienen dem Wissensmanagement eines Betriebs. Mitarbeiterinnen werden regelmäßig über neueste Entwicklungen informiert, ein Austausch von Erfahrungswissen kann stattfinden. Eine weitere Funktion von regelmäßigen Mitarbeitertreffen, Workshops oder Arbeitskreisen können Präsentationen zu bestimmter Fachthemen sein, die von einzelnen Mitarbeitern vorbereitet und in der Gruppe diskutiert werden. Das schult die Kommunikationskompetenz und informiert die Mitarbeiter regelmäßig über die Themen, mit denen sich ihre Kolleginnen in der Organisation beschäftigen.

3.2.15 Präsenzveranstaltungen

Auch klassische externe Präsenzschulungen oder Besuche von Fachtagungen und Messen haben ihre Funktion im Sinne von Wissensmanagement. Voraussetzung dafür ist, dass das auf diese Weise erworbene Wissen auch systematisch in den Betrieb getragen wird. Dazu könnte von Mitarbeitern nach dem Besuch dieser Veranstaltungen ein kurzer Bericht oder eine Präsentation vorbereitet werden, die den Mitarbeiterinnen im Intranet oder in Form eines Mitarbeitertreffens vorgestellt wird. Außerdem kann der Mitarbeiter, der die Schulung oder Tagung

besucht hat, fortan als Experte zu diesem Thema in hausinternen Yellow Pages geführt werden.

Viele Betriebe bieten auch interne Einführungsseminare und Produktschulungen für neue Mitarbeiter an, um sie über die wesentlichen Strukturen und Tätigkeitsbereiche im Unternehmen zu unterrichten und damit besser auf die tägliche Arbeit vorzubereiten.

3.2.16 Weitere Instrumente im Überblick

Selbstverständlich konnte in den vorangegangenen Abschnitten nur eine Auswahl an Instrumenten vorgestellt werden, die einem systematischen Umgang mit Wissen dienen. Die Auswahl richtete sich zum einen danach, welche Instrumente zu den prototypischen der Wissensmanagement-Literatur zählen, und zum anderen danach, welche Anwendungen in der nachfolgend vorgestellten empirischen Studie thematisiert wurden.

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis findet man zahlreiche weitere Instrumente, die mit Wissensmanagement in Verbindung gebracht werden. Sie sollen hier nur im Überblick erwähnt werden:

- **Content-Management-Systeme (CMS)** sind Software-Systeme zur Verwaltung und Gestaltung von HTML-Seiten. Das Besondere im Gegensatz zu herkömmlich programmierten HTML-Seiten ist die Trennung von Layout und Inhalt (vgl. auch Gronau, 2004, S. 135 – 136). Das ermöglicht die einheitliche Gestaltung mehrerer Seiten eines gesamten Web-Auftritts: Inhalte, die auf einer Inter- oder Intranetseite veröffentlicht werden sollen, werden mithilfe von anwenderfreundlichen Formularen oder „Schablonen“ eingegeben. Die Einpassung dieser Inhalte in das Gesamtlayout des Web-Auftritts übernimmt dann das System. Der zusätzliche Vorteil ist, dass die Personen, die Inhalte einstellen möchten (Autoren, Redakteure etc.), selber nicht über HTML-Kenntnisse verfügen müssen. Außerdem unterstützen die meisten CMS ein Workflow-Management, das den Dokumentenlebenszyklus eines Inhalts steuert (von der Verfassung durch einen Autor, die Freigabe durch einen Redakteur, die Überarbeitung bis hin zur Veröffentlichung im Netz und zur Archivierung des Inhalts auf einem Server). Viele bereits erwähnte Wissensmanagement-Instrumente wie Portale (Abschnitt 3.2.7), Lernplattformen (Abschnitt 3.2.8) oder Wissenslandkarten (Abschnitt 3.2.5) basieren auf der Technik eines CMS.
- **Dokumenten-Management-Systeme (DMS)** dienen der Bearbeitung, Verwaltung, Indizierung und Archivierung von Dokumenten unterschiedlichster Formate, auf die mehrere Personen Zugriff haben müssen. Je nach Produkt stehen weitere Funktionen zur Verfügung, beispielsweise die Erfassung von Dokumenten durch eine Scan-Funktion mit Text-Erkennung zur Überführung des Scans in einen editierbaren Text, die Übernahme von Fax- und E-Mail-Dokumenten, die Zusammenfassung von Einzeldokumenten zu einem Gesamtdokument, das

Hinzufügen von Notizen oder Metainformationen zu Dokumenten (Angaben zu Autor, Erstelldatum, Kategorisierung etc.), das Anlegen von Zugriffsrechten (Rechte- und Rollenkonzept) für die Dokumente etc. (vgl. GRONAU, 2004, S. 126 – 127).

- „Information Retrieval-Technologien werden zur Indizierung, Suche und Wiedergewinnung von Information aus Texten und anderen unstrukturierten Daten benutzt“ (GRONAU, 2004, S. 76). **Information-Retrieval-Systeme** sind in der Regel ein Bestandteil eines DMS und stellen eine Möglichkeit dar, nach Texten in den verwalteten Dokumenten zu suchen.
- Werkzeuge zur **Prozessmodellierung** dienen der Abbildung von Geschäftsprozessen und damit verbundenen Wissensprozessen (im Gegensatz zur Abbildung rein statischen Wissens). „Die Modellierung von Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung der Wissensflüsse gibt Aufschluss über die Generierung von neuem Wissen und potenziellen Schwachstellen und sollte somit als Bestandteil des Wissensmanagements verstanden werden“ (GRONAU, 2004, S. 104). Mögliche Funktionen solcher Anwendungen sind die integrierte Kommunikation per E-Mail, gemeinsame To-Do-Listen entsprechend der Verantwortlichkeit für gewisse Arbeitsschritte in einer Gruppe, die Verwaltung persönlicher virtueller Ordner für eigene Arbeitspakete oder Dokumente, die Verknüpfung modellierter Prozesse mit den Wissensselementen von Personen und eine entsprechende Erstellung von Skill Maps, ein Rechte- und Rollenkonzept, eine Volltext- und Schlagwortsuche etc. (vgl. GRONAU, 2004; S. 104 ff.).
- **Mind- und Concept-Mapping-Instrumente** sind Software-Anwendungen zur Visualisierung von Inhalten und Zusammenhängen. Sie dienen der Produktion, Strukturierung, Kommunikation und Archivierung von komplexen Ideen. Sie können somit als Kreativitätstechnik eingesetzt werden, um die Begriffe (beispielsweise eines Brainstormings) zu erfassen und grafisch zueinander in Beziehung zu setzen. **Mind Maps** haben eine hierarchische Baumstruktur, während **Concept Maps** semantische Netze ohne hierarchische Beziehungen abbilden. Diese Instrumente können auch der Abbildung von Wissenslandkarten (vgl. Abschnitt 3.2.5) dienen (vgl. GRONAU, 2004, S 34 ff.).
- Einige größere Unternehmen bringen in regelmäßigen Abständen (monatlich oder quartalsmäßig) **Mitarbeiter-Zeitungen** heraus, um die Beschäftigten über Aktuelles zu informieren, aber auch um eine Unternehmenskultur zu vermitteln und somit Identifikation mit dem Unternehmen und Mitarbeitermotivation zu fördern. Inhalte einer solchen Zeitung können neben Berichten über Geschäftsaktivitäten und aktuellen Ankündigungen Artikel über Betriebsfeste, Ausflüge oder die Vorstellung von Mitarbeiterprofilen sein.
- Unter **Business TV** versteht man die Produktion und Ausstrahlung einer firmeneigenen Fernsehsendung für einen fest definierten Personenkreis (Mitarbeiter,

Kunden, Außendienstmitarbeiter, Lieferanten etc.). Das Sendesignal solcher Übertragungen wird verschlüsselt, kann mit einem Receiver entschlüsselt und mithilfe eines herkömmlichen Fernsehapparats empfangen werden. Business TV bietet mit Text, Ton und Bild zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten für die Vermittlung von Informationen und Bildungsinhalten (vgl. auch GEHLE & MÜLDER, S. 193 ff.).

- **Checklisten** vereinfachen die Organisation komplexer Projekte oder Vorhaben, die in ähnlicher Art und Weise wiederkehrend auftreten. Liegt keine Erfahrung aus vergleichbaren Situationen vor, sollten bei der erstmaligen Organisation alle Schritte, die zur Erfüllung der Aufgabe erledigt oder bedacht werden müssen, dokumentiert werden, um damit eine Checkliste für nachfolgende Projekte zu entwickeln. Diese kann mit zunehmender Erfahrung verändert und erweitert werden. In der Toolbox des oben erwähnten Modellversuchs FILIP des f-bb sind Anregungen zu Checklisten für die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen, für die Selbsteinschätzung der Qualifikationen durch Mitarbeiter, für die Erfassung von Aufbaustrukturen im Betrieb, für Arbeitsplatzanalysen, für die selbstgesteuerte Überwachung von Lernplänen, für die Evaluation von Bildungsprozessen etc. enthalten.
- **Mitarbeiterbefragungen** können für eine Vielzahl von Zielen eingesetzt werden: zur Ermittlung von (Un-)Zufriedenheiten, Motivation oder Verbesserungsvorschlägen (siehe auch Abschnitte 5.1 und 5.2), zur Gewinnung eines Meinungs- oder Stimmungsbilds bezüglich geplanter oder bereits durchgeführter Veränderungen im Betrieb, zur Qualifikations- und Bedarfsermittlung etc. Für eine breite Informationsbasis bieten sich schriftliche oder Online-Befragungen (über das Intranet) mit standardisierten Fragebogen zum Ankreuzen oder auch mit Raum für frei formulierte Antworten an; komplexe Wirkzusammenhänge, die zu bestimmten Stimmungsbildern führen, lassen sich leichter durch persönliche Interviews ermitteln.
- Unter **Job Rotation** versteht man in Deutschland meist den zeitlich befristeten Wechsel von Tätigkeitsfeldern innerhalb eines Betriebs oder eines Unternehmens. So lernen die Mitarbeiterinnen andere Tätigkeitsbereiche kennen und erhöhen ihre Qualifikation und ihre Kenntnis über die Strukturen und Zusammenhänge der verschiedenen Tätigkeitsbereiche innerhalb einer ganzheitlichen Produktions- oder Ablauforganisation.

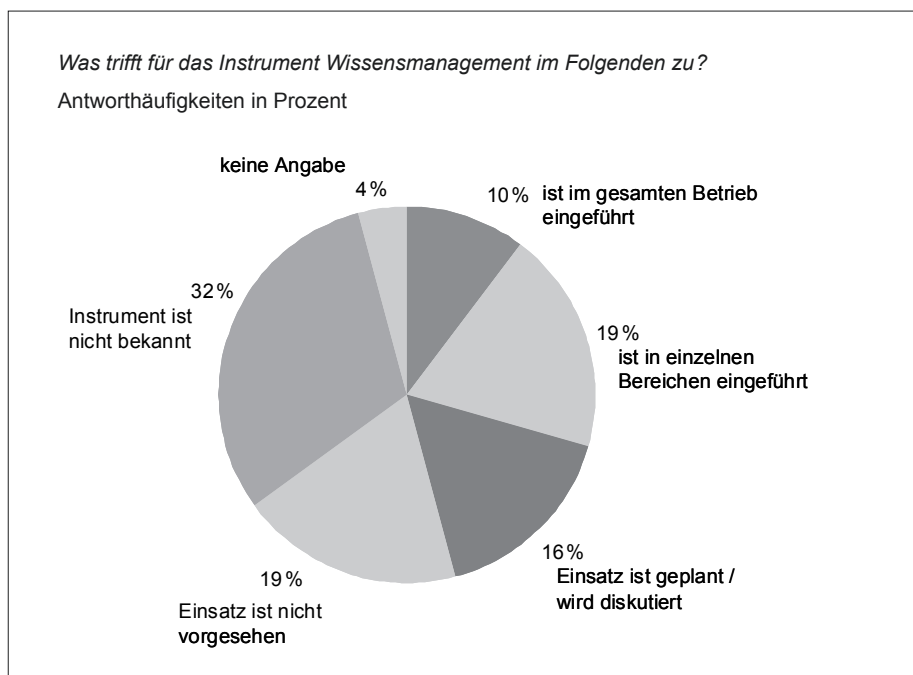
3.3 Verständnis und Umsetzung von Wissensmanagement in der Praxis

„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). Demnach erscheint es sinnvoll zu untersuchen, wie Wissensmanagement heute in der Praxis verstanden

und umgesetzt wird. Mit diesem Ziel wurde am BIBB zwischen 2002 und 2004 die in Abschnitt 2 vorgestellte Untersuchung durchgeführt, bei der Betriebe in Deutschland zum Umgang mit Wissen und zum Konzept Wissensmanagement befragt wurden (vgl. auch http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1_rbs_info27.pdf, <http://www.bibb.de/de/wlk8399.htm> sowie Herget, Weis & Zinnen, 2004).

Ein als Wissensmanagement deklariertes Unternehmens-Konzept ist in der Praxis noch gar nicht so stark verbreitet: Von den 622 in die quantitative Analyse einbezogenen Ausbildungsbetrieben gaben auf die Frage nach dem Einsatz von Wissensmanagement 10 % an, es 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 rund 32 % ist das Instrument Wissensmanagement überhaupt nicht bekannt (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Umsetzung von Wissensmanagement in deutschen Ausbildungsbetrieben
Basis: 622 Ausbildungsbetriebe, betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

Welche unterschiedlichen Betrachtungsansätze es für Wissensmanagement in der Theorie gibt, wurde in Abschnitt 3.1 exemplarisch aufgezeigt. Theorien und Modelle dieser Art sind häufig sehr abstrakt und stark an Unternehmens-Philo-

sophien, Visionen und Selbstverständnisse von Organisationen geknüpft. Was wird aber konkret in der Praxis unter „Wissensmanagement“ verstanden?

„... Das ist für mich Wissensmanagement: Dass ich selber sicherstellen 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 ...“

Maßnahmen des Wissensmanagements haben also das Ziel, die Verfügbarkeit und den Erwerb von Wissen für die Mitarbeiterinnen eines Betriebs *sicherzustellen* und zu *unterstützen*. Im Gegensatz zu den theoretischen Überlegungen zur Zielsetzung von Wissensmanagement (vgl. Abschnitt 3.1.4) legen die Zitate und die nachfolgend dargestellten Fallbeispiele nahe, dass diese Ziele in der Praxis häufig nicht normativ, sondern höchstens strategisch formuliert sind. Der Grund für die Einführung von Wissensmanagement ist dabei ein wahrgenommenes konkretes Defizit, das behoben werden soll – unabhängig von normativen Zielsetzungen, die aus Unternehmens-Philosophien abgeleitet wären.

Die zitierten Praxis-Definitionen sind sehr weit gefasst. Ein Vergleich der vier durchgeführten Fallstudien zeigt, wie unterschiedlich dieses „Sicherstellen“, diese „Unterstützung“ der Mitarbeiter beim Umgang mit Wissen unter dem Etikett „Wissensmanagement“ auf operativer Ebene sein kann.

3.3.1 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 Fachwissen 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 Mitarbeitertreffen sollten den systematischen Austausch der Mitarbeiterinnen speziell im Bereich der Software-Entwicklung untereinander gewährleisten.

Der Betrieb bildet im Rahmen des dualen Systems Systemelektroniker aus. Gleichzeitig werden Studenten der Berufsakademie mit dieser Fachrichtung beschäftigt. Da das Ziel der geplanten Wissensmanagement-Aktivitäten jedoch ausschließlich den vertrieblischen Bereich betraf, wurden keine Konzepte zur Integration der formalen Ausbildung in diese Maßnahmen entwickelt.

Bedingt durch die derzeit schwierige wirtschaftliche Situation trat das Thema Wissensmanagement im Betrieb jedoch zunehmend in den Hintergrund. Einhergehend mit dieser Entwicklung verloren auch die anfänglich noch einmal wöchentlich stattfindenden Treffen der Software-Entwickler an Bedeutung, weil der heute weitaus kleinere Stab an Mitarbeitern in diesem Bereich so nah beisammen sitzt, dass Wissen problemlos im Rahmen der täglichen Arbeit ausgetauscht werden kann. Sobald die wirtschaftliche Lage wieder die Beschäftigung von mehr Mitarbeiterinnen erlaubt, ist die Durchführung regelmäßiger Mitarbeitertreffen 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.

Weitere Instrumente, die unabhängig von konzeptionellen Wissensmanagement-Maßnahmen zum systematischen Austausch von Wissen genutzt werden, sind Fach- und Vertriebslehrgänge, der Besuch von Produktschulungen seitens der Hardware-Hersteller sowie Informationstafeln im Eingangsbereich des Betriebs, die über betriebsinterne sowie auftragsspezifische Termine und Ereignisse informieren. In einer Kundendatenbank werden neben den reinen Kontaktdaten auch Informationen über die technische Ausstattung des Kunden, besondere Bedürfnisse oder Wünsche bis hin zu personellen Informationen, die Fachblättern oder der Tagespresse zu entnehmen sind (z. B. Leitungswechsel), festgehalten, um so stets bestmöglich über die Belange des Kunden informiert zu sein.

Ferner informiert sich der Geschäftsführer regelmäßig über neueste Fachliteratur in Form von Fachbüchern und Zeitschriftenartikeln, die er den fachlich betroffenen Mitarbeiterinnen zum Studium zur Verfügung stellt. Technische Kommunikationsmedien wie E-Mail, das Internet, Wissensplattformen oder Kommunikationsforen werden von den Mitarbeitern im technischen Bereich eigenverantwortlich und bei Bedarf genutzt. Besuch von Messen, Tagungen und Treffen von Berufsverbänden seitens der Geschäftsleitung gewährleisten den externen Wissensaustausch.

3.3.2 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 praktikierbar, klare Zuständigkeitsbereiche und Arbeitsgruppen mussten definiert werden.

Die Mitarbeiterinnen wurden bewusst in den Umstrukturierungsprozess mit eingebunden: Mithilfe 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. Der Betrieb bildet pro Jahr einen Auszubildenden im Beruf Kaufmann/frau für Groß- und Einzelhandel aus. Neben dem von der IHK vorgeschriebenen Ausbildungsplan hat der nun für das Personalmanagement zuständige Mitarbeiter einen internen Ausbildungsplan entwickelt, der den genauen Ausbildungsablauf und Patenschaften definiert: Grundsätzlich ist die Auszubildende im dritten Lehrjahr die Patin des Auszubildenden im ersten Lehrjahr. Zudem sind Reflexionsgespräche vor dem Wechsel in einen neuen Arbeitsbereich sowie – wie für alle übrigen Mitarbeiterinnen – jährliche Zielgespräche vorgesehen. Auch in die Teamverhaltensschulungen wurden die Auszubildenden bewusst mit eingebunden.

Aufgrund der Äußerungen einiger Mitarbeiter über einen abnehmenden subjektiven Lernerfolg bzw. eine empfundene Lernsättigung wurden die Verhaltensschulungen zum Zeitpunkt der Fallstudien-Erhebung Ende 2004 zunächst ausgesetzt. 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? ...“

Weitere – teilweise auch schon vor dem Wissensmanagement-Projekt praktizierte – Maßnahmen des Betriebs zum Wissensaustausch sind die bereits erwähnten internen und (für die Produkte fremder Hersteller) externen Produktschulungen, an denen Auszubildende und neue Mitarbeiter teilnehmen, sowie zweiwöchig stattfindende Englisch-Schulungen. Trotz derzeit fehlender etablierter Routine für externe Weiterbildungsaktivitäten werden eigenverantwortliche Vorschläge und Wünsche von Mitarbeitern über den Besuch von Weiterbildungen, Messen oder Tagungen geschätzt und unterstützt. Ein E-Learning-Instrument „Vokabel-Mail“ zur Unterstützung der Englisch-Qualifikationen kann von allen Mitarbeitern genutzt werden.

Zweiwöchige Gruppenleiter- und Teamsitzungen informieren über aktuelle Geschehnisse, jährliche Betriebsversammlungen über übergreifende Zielsetzungen.

Elektronisch wird die betriebliche Kommunikation durch ein Instrument namens „Info-Notiz“ gestützt, das jeder Mitarbeiter zur Verteilung von Nachrichten an alle nutzen kann. Ein gemeinsamer Abwesenheitskalender informiert alle Kollegen über die An- und Abwesenheiten der Mitarbeiter; eine erweiterte Kalenderfunktion wird zur Zeit im Rahmen der Warenwirtschafts-Software geplant. Diese Software basiert auf einer groß angelegten Datenbank mit Informationen über das Warenangebot, auf die jede Mitarbeiterin Zugriff hat.

Ferner gibt es für den Bereich Qualitätsmanagement und -sicherung dokumentierte Arbeitsanweisungen, die ebenfalls in Meetings besprochen werden. Zusätzlich gibt es eine Reihe von Dokumenten und Handbüchern, die von Mitarbeitern und der Leitung als Arbeitshilfen und Prozessbeschreibungen erstellt wurden, die zwar teilweise in einer betriebsinternen EDV-Ordnerstruktur abgelegt sind, aber nicht immer so systematisch wie gewünscht genutzt werden. Alle Mitarbeiter können per E-Mail kommunizieren; individuelle Accounts gibt es jedoch nur für Mitarbeiterinnen, deren Aufgabengebiet das erfordert (z. B. nicht für Versand- und Lager-Mitarbeiter). Auf das Internet hat man von allen PCs aus Zugriff, tätigkeitsbedingt machen einige Mitarbeiterinnen Gebrauch von fachspezifischen Suchmaschinen oder Wissensportalen.

Im Arbeitsbereich Logistik sind drei Arbeitsbereiche definiert, die im regelmäßigen Job Rotation von wechselnden Mitarbeitern ausgeübt werden. Im Bereich der Buchhaltung besteht eine ähnliche Möglichkeit, die für die dort arbeitenden Mitarbeiterinnen aber optional ist.

3.3.3 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, der organisatorisch zum Bereich Human Resources gehört, eine Pilotstudie durch zur Dokumentation dessen, was Mitarbeiterinnen aus ihrer Arbeit in Projekten lernen. Dazu bediente man sich der so genannten „Story-Telling“-Methode (vgl. Abschnitt 3.2.10), die am MIT entwickelt worden ist und zum Ziel hat, Erfahrungswissen auszutauschen und zu dokumentieren. In einem ersten Schritt wurden die Projekt-Mitglieder eines abgeschlossenen Kooperationsprojektes in weitestgehend offenen Interviews über ihre Erfahrungen mit den Projektzielen, der Zusammenarbeit, den Projektthemen, der Kommunikation, dem Projektmanagement, der Projektkultur etc. 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. Diese Projektgeschichte wurde mit Originalzitaten der Beteiligten untermauert. 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. Das fertige Dokument wurde den interviewten Projektmitarbeiterinnen zur Freigabe rückgespiegelt. 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.

„... 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 ...“

Parallel zu diesem Piloten wurde ein „Methodenkoffer“ mit Assoziationstechniken entwickelt, die gewährleisten, dass durch Erfahrungen entstehendes implizites Wissen auch tatsächlich vermittelt und dokumentiert werden kann. Neben der beschriebenen Methode des Story-Telling-Prozesses, bei der die Erstellung des Erfahrungsdokuments einen hohen zeitlichen Aufwand erfordert, wurde im Betrieb eine verschlankte Version erarbeitet, die zum Zeitpunkt der Fallstudien-Erhebung Ende 2004 gerade evaluiert wurde. Langfristiges Ziel dieser Wissensmanagement-Maßnahme ist es, Lessons learned als festen Bestandteil des Projektmanagement-Prozesses im Unternehmen zu etablieren.

Für 2005 ist die Einführung eines weiteren Einsatzgebiets für Story Telling 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, inhaltlich neu strukturiert und im Intranet mediengerecht dargestellt. Ziel dieser Bemühungen ist es, das Bewusstsein dafür zu wecken, dass es gerade die Menschen sind, die das Unternehmen ausmachen. Den Mitarbeiterinnen im Unternehmen wird dadurch ermöglicht, „echte“ Menschen kennen zu lernen, die hinter oft anonymen Funktionsbeschreibungen stehen. Dabei entstehen gleichzeitig eine Art „Yellow Pages“ (vgl. Abschnitt 3.2.9), die darüber informieren, welche Aufgaben und Tätigkeiten im Unternehmen von wem ausgeübt werden.

Auch dieses Modul ist Teil eines langfristig geplanten Intranet-Relaunches mit dem übergreifenden Ziel, einen Teil des Intranets zu einem virtuellen Arbeitsplatz zu entwickeln, der es den Mitarbeiterinnen erlaubt, Lernprozesse nach den individuellen Bedürfnissen eigenverantwortlich zu gestalten und arbeitsplatznah zu lernen. Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es noch keine konkreten Konzepte, die formale Berufsausbildung und die betriebliche Weiterbildung in diesen neuen Lern-Ansatz zu integrieren, die geplante neue „Learning-Management-Solution“ soll aber langfristig auch im Ausbildungsbereich einen Blended-learning-Ansatz und damit eine Reduzierung des Direktunterrichts denkbar machen.³

3.3.4 Fallstudie *Lernplattform*

Für einen Hersteller und Händler für Verbindungstechnik mit 3 300 Mitarbeitern im Stammbetrieb und derzeit rund 250 Auszubildenden war die Human-Ressource Wissen schon lange vor der Beschäftigung mit Wissensmanagement ein wertvolles Gut: Die hohe Fertigungstiefe des Betriebs umfasst das Know-how für eine Ausbildungstätigkeit in elf Ausbildungsberufen im Elektro-, Metall- und kaufmännischen Bereich sowie zum Technischen Zeichner. Und dieses umfangreiche Wissen, das im Rahmen der Ausbildung vermittelt wird, soll dem Betrieb möglichst auch nach Abschluss der Ausbildung weiterhin zur Verfügung stehen. So legt der Be-

³ Hinweis zur Vergleichbarkeit der Fallstudien: Die Nutzung sonstiger Instrumente zum systematischen Austausch von Wissen wurde im betrachteten Betrieb, im Gegensatz zu den übrigen Fallstudien-Betrieben, aus zeitlichen Gründen nicht thematisiert.

trieb großen Wert darauf, Nachwuchs-Fach- und Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu stellen, und hat in den letzten rund 50 Jahren 1 500 Menschen ausgebildet, von denen heute noch 73 % im Unternehmen sind. Neben dem Blockunterricht in der Berufsschule findet die Ausbildung im Metall- und Elektrobereich als eine Mischung aus Frontalunterricht, praktischen Lernübungen und Mitwirkung in der echten Produktion statt. In Abstimmung mit dem Vorgesetzten arbeiten die Auszubildenden in Gleitzeit; sie sind in Lerngruppen von 12 bis 15 Auszubildenden eingeteilt, die jeweils von einer festen Ausbilderin betreut werden.

Ein wesentliches Element der Ausbildung im betrachteten Betrieb 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 Quentchen, 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 (vgl. auch Abschnitt 3.2.8) von und für Auszubildende aufzubauen, die sowohl Fach- als auch Erfahrungswissen dokumentiert und für nachfolgende Generationen verfügbar macht. Um die Plattform gleich von Anfang an mit einem hohen Nutzenwert für die Ausbildung auszustatten, wurde zur Bestimmung der ersten Inhalte, die auf der Plattform bearbeitet und dargestellt werden sollten, ein Faxabruf bei den Berufsschulen durchgeführt mit der Bitte, Themen zu nennen, die für eine solche Darstellung infrage kämen. Die ersten drei Themen, die somit eine Aufbereitung für die Plattform erfuhren, waren die Videokonferenztechnik, die Mikrokontrollertechnik und der Überspannungsschutz. 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 Lehrmetho-

den 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: Wissen, das sich die Auszubildenden im Rahmen der Internet-Recherche erarbeitet und praktisch im Betrieb erprobt haben, wird im nächsten Blockunterricht in der Berufsschule vertieft. Das Erarbeitete wird im Rahmen des Unterrichts wiederum für die Plattform aufbereitet. 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. Im Laufe eines Jahres ist das Portal mit knapp 500 aktiven Autoren auf 11 000 Beiträge gewachsen. Die Lernplattform wird von einem aus Auszubildenden bestehenden Lektorat verwaltet, das die technische und strukturelle Betreuung der Plattform leistet und kontrolliert, dass keine politischen oder anstößigen Inhalte eingestellt werden. Dieses Lektorat ist zur festen Ausbildungsstation geworden, die jede Auszubildende durchläuft.

Zusätzlich unterstützt die Plattform ein E-Mail-System, einen Chat und Yellow Pages, da bei der Registrierung jede Nutzerin die Möglichkeit hat, sich als Experte für bestimmte Themengebiete eintragen zu lassen. Ausbilder informieren ihre Auszubildenden über Termine und Ankündigungen verstärkt über einen virtuellen Kalender und einen „Aktuell“-Bereich auf der Plattform; Wissen und Informationen werden somit zur Holschuld der Auszubildenden und fördern das eigenverantwortliche Arbeiten. Damit dient die Lernplattform nicht nur als Nachschlagewerk für Fach- und Erfahrungswissen, sondern ist zum Hauptinstrument eines großen Teils der betrieblichen Kommunikation sowohl für Lehrende als auch Lernende geworden.

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 Schulungen für den Umgang mit Office-Anwendungen, Bildbearbeitungs-Software und dem Autoren-Tool des Content-Management-Systems, auf dem die Plattform basiert. Danach erst wird die Plattform konkret in betriebliche Handlungen eingebunden.

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: Nicht alle Auszubildenden sind gleichermaßen zu einem derart eigenverantwortlichen Arbeiten und Lernen befähigt; die

Aufgabe des Ausbilders liegt darin, jede Auszubildende ihren Lern-Dispositionen entsprechend zu fordern und fördern.

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-Transfergespräche eingeführt, in denen die Auszubildenden kein Fachwissen, sondern reines Erfahrungswissen austauschen.

Derzeit wird im Betrieb über die Idee nachgedacht, die Lernplattform, die bisher lediglich zu Ausbildungszwecken genutzt wurde, auch für den Weiterbildungsbereich und zur Unterstützung des arbeitsplatznahen Lernens auszuweiten, z. B. in Form von Yellow Pages, die Mitarbeiter, die an Weiterbildungen teilgenommen haben, für einen gewissen Zeitraum als Expertinnen und Ansprechpartner für das entsprechende Thema kenntlich machen.

Auch unabhängig von konkreten Wissensmanagement-Konzepten nutzt der betrachtete Betrieb zahlreiche Instrumente, die den systematischen Umgang mit Wissen unterstützen: Wöchentliche Mitarbeitertreffen auf allen Hierarchieebenen sowie Gruppen-Kalender dienen der Verbreitung aller notwendigen Informationen. Das betriebsinterne Intranet enthält ein Telefonverzeichnis, einen Prespiegel, operative Unternehmensdaten, Informationen zu fachübergreifenden Arbeitsgruppen, Fachforen, eine Vorstellung der Abteilungen, eine FAQ-Liste etc. 2500 der 3300 Mitarbeiterinnen haben Zugriff über einen eigenen PC, zusätzlich stehen öffentliche Terminals zur Verfügung. Mitarbeiter mit eigenen PCs haben darüber hinaus einen eigenen E-Mail-Account und Zugriff auf das Internet, das auch schon vor der Einrichtung der Lernplattform neben dem klassischen Lehrbuch als Suchmaschine oder für die Recherche auf fachspezifischen Wissensportalen genutzt wurde. Eine frei zugreifbare Technical-knowledge-base-Datenbank enthält relevante Informationen zur Handhabung von Produkten der Firma. Aber auch nicht-technische Informationsmedien wie Informationstafeln und schwarze Bretter findet man noch im betrachteten Betrieb.

Für neue Mitarbeiter gibt es ein dreimonatiges Einarbeitungsprogramm, in dem die verschiedenen Unternehmensbereiche vorgestellt werden. Der Betrieb bietet seinen Mitarbeitern ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm mit rund 100 internen und externen Standardseminaren an. Abteilungsübergreifende Fachgruppen arbeiten zusammen in einem Blended-learning-Ansatz, der den Austausch über ein virtuelles Kommunikationsforum sowie halbjährliche Treffen vorsieht. Erste E-Learning-Erfahrungen sammelte der Betrieb durch ein E-Mail-Lernprogramm, als betriebsweit ein neues E-Mail-System eingeführt wurde.

3.3.5 Wissensmanagement und das Managen von Wissen

Die Darstellung allein dieser vier Fallstudien macht deutlich, dass die Menge an Instrumenten unter dem Etikett „Wissensmanagement“ in der Praxis sehr vielfältig ist. Der wesentliche Unterschied zwischen Wissensmanagement in der Theorie

und Wissensmanagement in der Praxis besteht darin, dass Wissensmanagement häufig nicht so ganzheitlich verstanden wird, wie PROBST, RAUB und ROMHARDT (1999, S. 53) das beispielsweise fordern: Häufig richtet sich der Fokus nur auf einen oder wenige der von diesen Autoren identifizierten Kernprozesse.

Abbildung 6: Instrumente zum Austausch und Erwerb von Wissen
Basis: 622 Ausbildungsbetriebe⁴, betriebsgewichtet



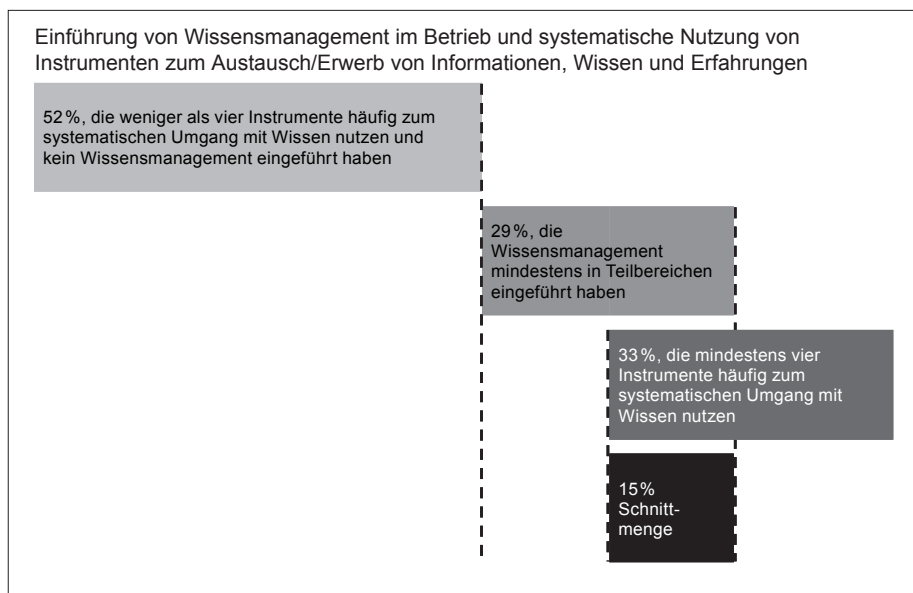
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

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

⁴ Der Anteil der fehlenden Angaben schwankt stark in Abhängigkeit vom abgefragten Instrument (zwischen 2,5 und 6,2%) und ist umso höher, je innovativer das Instrument ist. Eine Erklärung dafür legen die Ergebnisse der Fallstudien nahe: Nicht nur über den Begriff „Wissensmanagement“, sondern auch über viele der damit in Verbindung gebrachten Methoden und Instrumente herrscht unter Betriebspraktikern ein sehr unterschiedliches und diffuses Verständnis, was verstärkt zu fehlenden Angaben geführt haben mag. Eine Prozentuierung der gültigen Antworten auf ausschließlich jene Befragten mit eindeutiger Antwortpräferenz hätte zur Folge, dass bei der Interpretation der Daten für alle Nicht-Antwortenden eine ähnliche Nutzung der abgefragten Instrumente wie für den Durchschnitt der Antwortenden unterstellt würde. Um einen derartigen Fehlschluss zu vermeiden, werden alle statistischen Auswertungen in dieser Arbeit – wenn nicht anders ausgewiesen – auf Basis einer Stichprobe inkl. Antwortverweigerer dargestellt, was insgesamt zu einer konservativeren Interpretation der Daten führt.

jeder zweite Ausbildungsbetrieb eine „häufige“ Nutzung von Internet und E-Mail an (vgl. Abbildung 6). Systematische Meetings oder Mitarbeitertreffen finden in fast jedem dritten Betrieb häufig statt; sowohl externe als auch interne Weiterbildungen finden in rund jedem vierten Betrieb häufigen Einsatz. Auch diese Maßnahmen dienen dem „Managen von Wissen“; Instrumente, die in der Literatur 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.

Abbildung 7: Wissensmanagement und der systematische Umgang mit Wissen
Basis: 622 Ausbildungsbetriebe, betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

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 %, vgl. Abbildung 5), 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. Abbildung 7).

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 Defi-

nitionsgrundlage, die man in der Theorie findet, auch im Praxis-Verständnis niederschlägt. Es gibt keine konkreten Handlungsempfehlungen, wie praktiziertes Wissensmanagement auszusehen hat.

3.3.6 Das „Image“ von Wissensmanagement

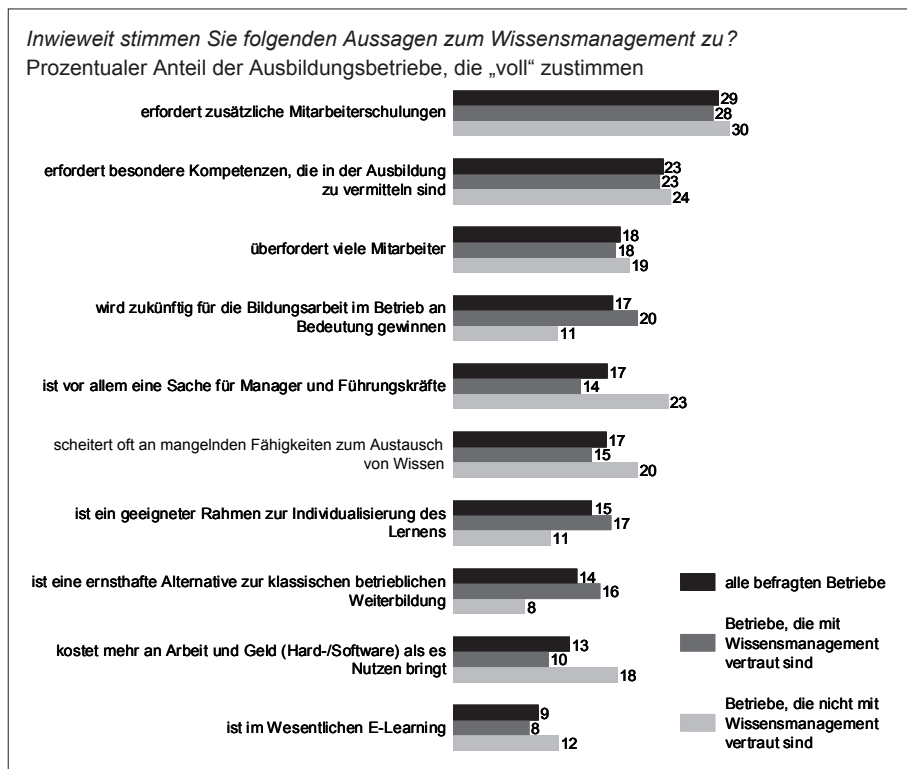
Der Anteil von rund 14 % der Ausbildungsbetriebe, die angeben, Wissensmanagement zu betreiben aber dennoch kaum systematisch im betrieblichen Alltag mit der Ressource Wissen umgehen (vgl. Abbildung 7), spricht auch für einen hohen Imagewert, den es möglicherweise hat, in der heute so oft zitierten Wissensgesellschaft „Wissensmanagement“ zu betreiben. Gerade wegen des offenbar sehr heterogenen Verständnisses von Wissensmanagement in der Praxis lohnt sich eine nähere Untersuchung der subjektiven Einstellungen und Meinungen zum Thema. Dazu wurden den befragten Ausbildungsbetrieben eine Reihe von Aussagen vorgestellt mit der Bitte, ihre persönliche Zustimmung auf einer vierstufigen Skala von „*stimme voll zu*“ bis „*stimme überhaupt nicht zu*“ anzugeben.

Das Bild, das die beteiligten Betriebe von Wissensmanagement haben, ist stärker das eines Instruments, für dessen Handhabung die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in besonderem Maße befähigt sein müssen, als das eines unterstützenden oder gar ersetzenden Werkzeugs im Dienste der betrieblichen Bildungsarbeit (vgl. Abbildung 8): Es werden selbstverständlich auch die Vorteile gesehen, die Wissensmanagement für das betriebliche Bildungswesen mit sich bringen kann – nämlich, dass es einen geeigneten Rahmen zur Individualisierung des Lernens bietet (15 % stimmten dieser Aussage „*voll*“ zu). 17 % der Befragten sind der Überzeugung („*volle*“ Zustimmung), dass Wissensmanagement zukünftig für die Bildungsarbeit an Bedeutung gewinnen wird. Betrachtet man aber gleichzeitig die drei Aussagen mit höchster Zustimmung (vgl. Abbildung 8), bleibt zu vermuten, dass der Umgang mit Wissensmanagement künftig nicht nur Lern-*Hilfe*, sondern auch Lern-*Inhalt* in der Bildungsarbeit sein wird (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2 dieser Veröffentlichung).

Da es unter den Ausbildungsbetrieben, die an der Befragung teilgenommen haben, knapp ein Drittel gibt, dem das Instrument Wissensmanagement bis zum Zeitpunkt der Befragung nicht bekannt war (vgl. Abbildung 5), sie aber trotzdem aufgefordert waren, sich zu einer Reihe verschiedener Meinungen über Wissensmanagement in Form subjektiver Zustimmung oder Ablehnung zu äußern, lohnt sich eine differenzierende Betrachtung (vgl. Abbildung 8), weil sie Hinweise auf das subjektiv wahrgenommene Image des Themas gibt: Betriebe, die nicht mit dem Instrument vertraut sind, vertreten eine tendenziell negativere Einstellung zum Wissensmanagement als jene mit höherer Kenntnis: Sie betonen stärker das häufige Scheitern derartiger Instrumente an den mangelnden Fähigkeiten der Beschäftigten, halten das Instrument für eine Sache, die nur die Geschäftsleitung etwas angeht, und betonen eine negativ erwartete Kosten-Nutzen-Relation.

Abbildung 8: Meinungen zum Thema Wissensmanagement von Betrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen (inkl. Antwortverweigerungen)

Basis: 622 Ausbildungsbetriebe (inkl. jene mit fehlenden Angaben), betriebsgewichtet



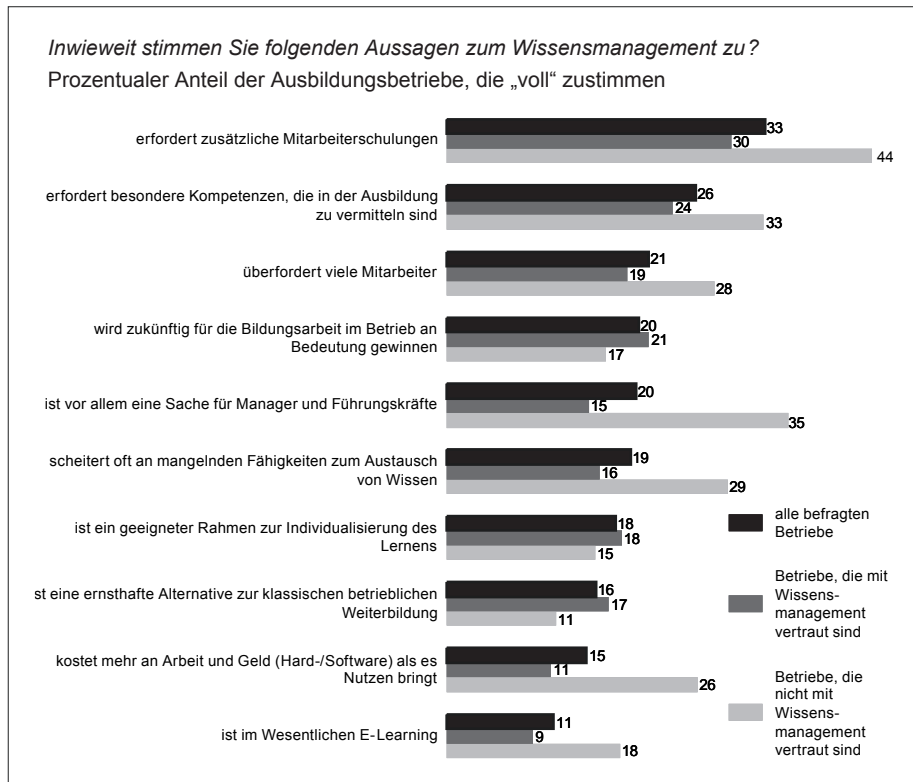
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

Die Prozentwerte in Abbildung 8 beziehen sich auf eine Stichprobe, die auch jene Befragten ohne Angaben zu den entsprechenden Fragen enthält (zur Begründung vgl. Fußnote auf Seite 44). Da der Anteil der Nicht-Antwortenden in der Gruppe ohne explizite Wissensmanagement-Kenntnisse erwartungsgemäß höher ist, stellt sich die geschilderte Tendenz zu einer kritischen Haltung umso stärker dar, wenn man nur die Befragten mit eindeutiger Antwort-Präferenz berücksichtigt (vgl. Abbildung 9).

Da ein wesentliches Anliegen der BIBB-Studie die Aufdeckung von Zusammenhängen zwischen Wissensmanagement und betrieblicher Bildungsarbeit (zu den detaillierten Ergebnissen siehe Abschnitt 4.2) war, wurde in einer weiteren Frage gezielt nach der Meinung der Ausbildungsbetriebe zum Einfluss von Wissensmanagement auf verschiedene Aspekte der betrieblichen Bildungsarbeit gefragt.

Abbildung 9: Meinungen zum Thema Wissensmanagement von Betrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen (ohne Antwortverweigerungen)

Basis: Ausbildungsbetriebe mit eindeutiger Antwortpräferenz,
 $n_{\min} = 563$; $n_{\max} = 574$; betriebsgewichtet

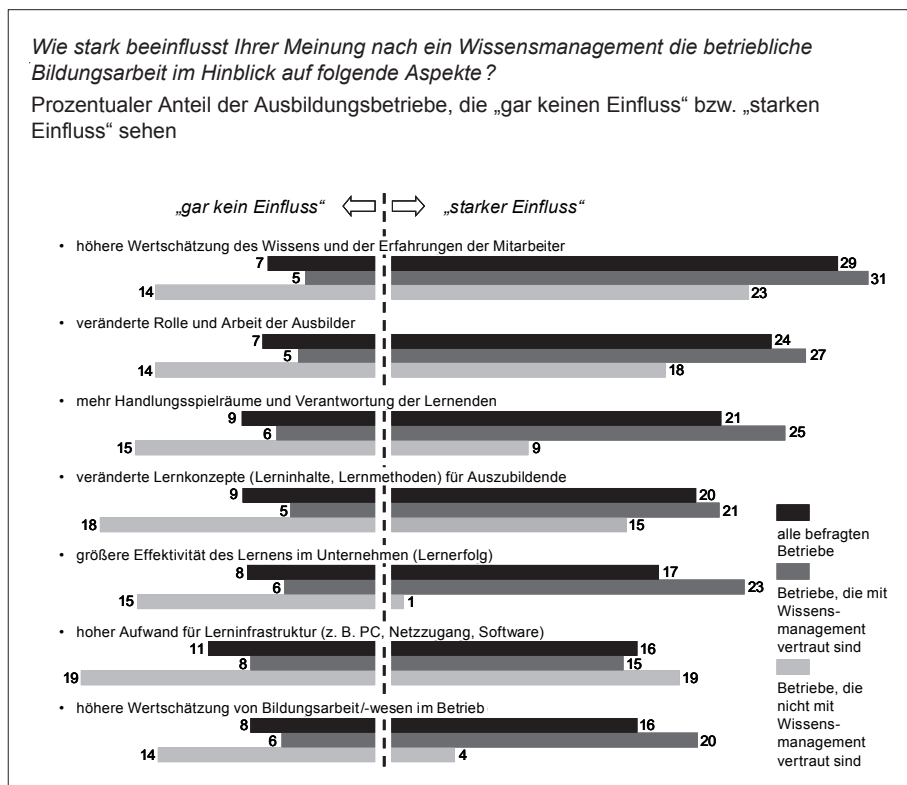


Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

Die tendenziell unterschiedlichen Einstellungen der Betriebe mit und ohne Wissensmanagement-Kenntnisse zeigt sich auch hier in den Anteilen jener Befragten, die einen „*starken Einfluss*“ von Wissensmanagement sehen. Positive Wirkungen wie eine höhere Wertschätzung des Wissens und der Erfahrungen sowie eine größere Effektivität des Lernens werden stärker von Betrieben mit Wissensmanagement-Kenntnissen gesehen. Negative Wirkungen wie ein hoher Aufwand für die Lerninfrastruktur werden stärker von Betrieben ohne Wissensmanagement-Kenntnisse vermutet (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Erwarteter Einfluss von Wissensmanagement auf verschiedene Aspekte der betrieblichen Bildungsarbeit aus Sicht von Ausbildungsbetrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen (ohne Antwortverweigerungen)

Basis: Ausbildungsbetriebe mit eindeutiger Antwortpräferenz, $n_{\min} = 564$; $n_{\max} = 568$; betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

Zum einen gibt es eine einfache psychologische Erklärung für dieses Ergebnis: Nachdem sich Betriebe im Fragebogen zu ihrer geringen Kenntnis und ihrer geringen Aktivität im Bereich Wissensmanagement bekannt haben, würde eine positive Einstellung zum Thema eine vom Antwortenden empfundene Inkongruenz bedeuten, weil die positive Einstellung nicht zum geringen Engagement passen würde (so genannte „kognitive Dissonanz“). Dagegen rechtfertigt eine negative Einstellung die geringe Beschäftigung mit dem Thema.

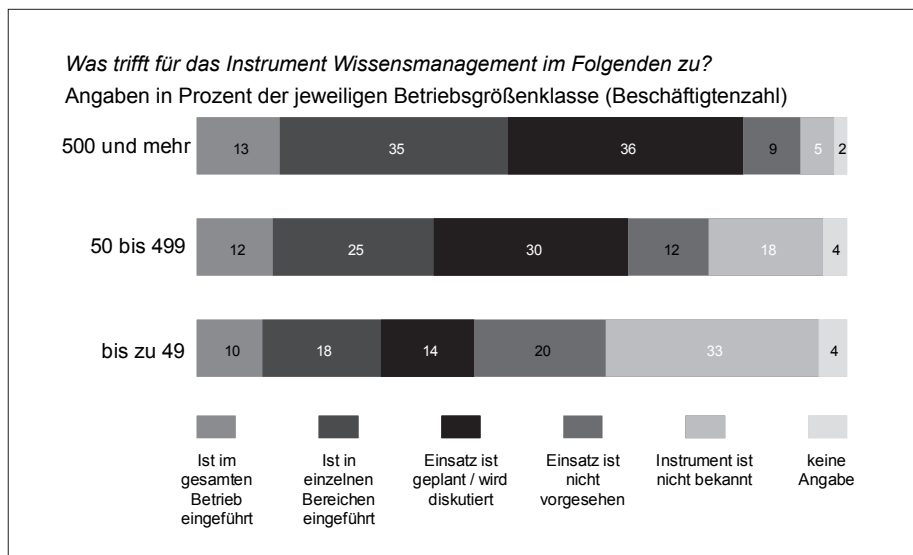
Zum anderen kann das Ergebnis aber auch ein Hinweis auf mögliche Hemmschwellen sein: Die vermuteten negativen Auswirkungen von Wissensmanagement in Form eines als hoch erwarteten personellen und finanziellen Aufwands führen dazu, dass sich diese Betriebe erst gar nicht näher mit dem Thema befassen.

3.4 Strukturelle Einflussgrößen

Dass ein solcher Vorbehalt nicht ganz von der Hand zu weisen ist, erkennt man, wenn man die betrachteten Fallstudien miteinander vergleicht: Wesentliche Faktoren, die die quantitative wie qualitative Gestaltung, den Einsatz, aber auch die wahrgenommene Notwendigkeit für Wissensmanagement wesentlich prägen, sind zum einen die Gruppengröße der Menschen, deren Wissenserwerb und -austausch gemanagt werden soll, zum anderen tatsächlich der finanzielle, zeitliche und personelle Einsatz für die Implementierung und Betreuung von Wissensmanagement im Betrieb. Auch die Branche bzw. die Art der geschäftsrelevanten Tätigkeiten und Produkte oder Dienstleistungen entscheidet mit über die Notwendigkeit und Realisierung von Wissensmanagement-Maßnahmen.

Abbildung 11: **Wissensmanagement-Aktivitäten von Betrieben unterschiedlicher Mitarbeiterzahl**

Basis: 622 Ausbildungsbetriebe, betriebsgewichtet



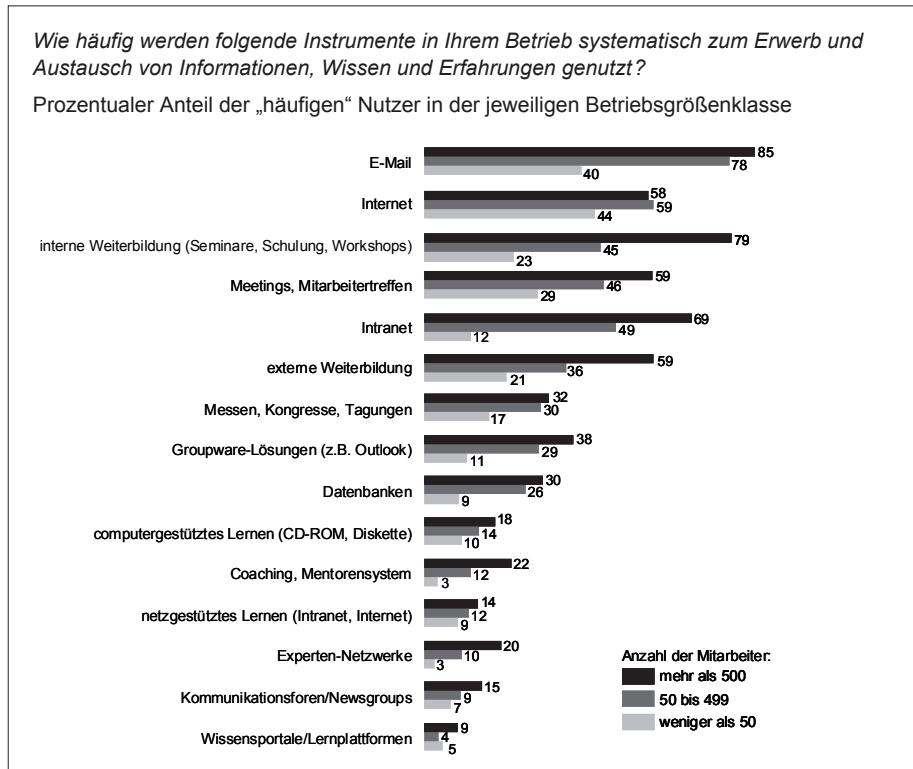
Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

3.4.1 Betriebs- oder Gruppengröße

Je größer der Betrieb, desto verbreiteter ist Wissensmanagement: 48 % der Betriebe ab 500 Mitarbeiterinnen hat Wissensmanagement nach eigener Angabe mindestens in Teilbereichen eingeführt. Unter Betrieben zwischen 50 und 499 Mitarbeitern beträgt der Anteil 37 % und unter Betrieben mit bis zu 50 Mitarbeiterinnen lediglich 28 % (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 12: Instrumente zum Austausch und Erwerb von Wissen in Betrieben unterschiedlicher Größe

Basis: 622 Ausbildungsbetriebe, betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

Auch der „häufige“ Einsatz von Instrumenten zum systematischen Wissensaustausch unterscheidet sich in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl: Nur 12 % der Kleinbetriebe (unter 50 Mitarbeiter) berichten die häufige Nutzung eines Intranet-Systems, dagegen 69 % der Großbetriebe (ab 500 Mitarbeiterinnen). Bei der häufigen Nutzung eines E-Mail-Systems liegt dieser Unterschied zwischen 40 % und 85 %. Aber nicht nur technische Maßnahmen werden von Großbetrieben intensiver genutzt: Auch Meetings bzw. Mitarbeitertreffen finden in 29 % der kleinen Betriebe häufig statt, in 46 % der mittleren und 59 % der Großbetriebe (vgl. Abbildung 12).

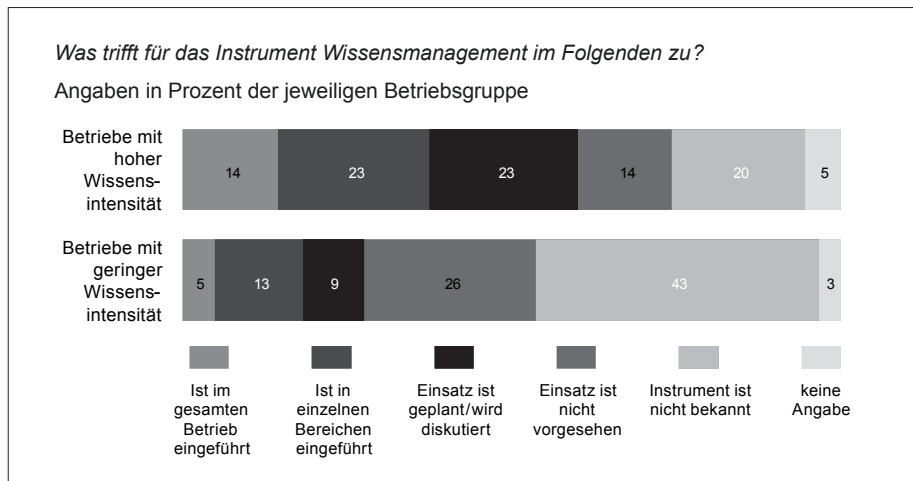
Auch an der Fallstudie *Mitarbeiter-Workshops* (Abschnitt 3.3.1) sieht man sehr klar, dass die Notwendigkeit für einen systematischen Austausch von Wissen stark von der Betriebs- oder Organisationsgröße abhängt: So lange alle Software-Entwickler in einem Büro zusammensitzen, funktioniert die Kommunikation auch ohne festgelegte Besprechungszeiten.

3.4.2 Geschäftstätigkeit

Der Bedarf an Wissensmanagement hängt nicht nur davon ab, wie viele Menschen ihr Wissen untereinander teilen, sondern auch davon, wie viel geschäftsrelevantes Wissen gemanagt werden muss. Das hängt selbstverständlich wiederum von der Betriebsgröße ab: 76 % der Großbetriebe geben an, dass besonders viele wissensintensive Produkte, Dienste oder Tätigkeiten zu ihrem Geschäft gehören, dagegen nur 61 % der mittleren und 56 % der kleinen Betriebe. Vergleicht man die Betriebe, deren Geschäftstätigkeit sehr wissensintensiv ist, mit jenen, die ihre Tätigkeiten für weniger wissensintensiv halten, hinsichtlich ihrer Wissensmanagement-Aktivitäten, zeigt sich ein erheblicher Unterschied, der nicht ausschließlich auf den Effekt der Betriebsgröße zurückzuführen ist⁵ (vgl. Abbildung 13 gegenüber Abbildung 11). 37 % der wissensintensiven Betriebe haben Wissensmanagement mindestens in Teilbereichen eingeführt; weitere 23 % diskutieren oder planen den Einsatz. Diesen insgesamt 60 % Betrieben, die Wissensmanagement mindestens in Erwägung ziehen, stehen von den weniger wissensintensiven Betrieben gerade einmal 27 % gegenüber.

Abbildung 13: **Wissensmanagement-Aktivitäten von wissensintensiven und weniger wissensintensiven Betrieben**

Basis: 403 Ausbildungsbetriebe mit hoher, 204 mit geringer Wissensintensität; betriebsgewichtet

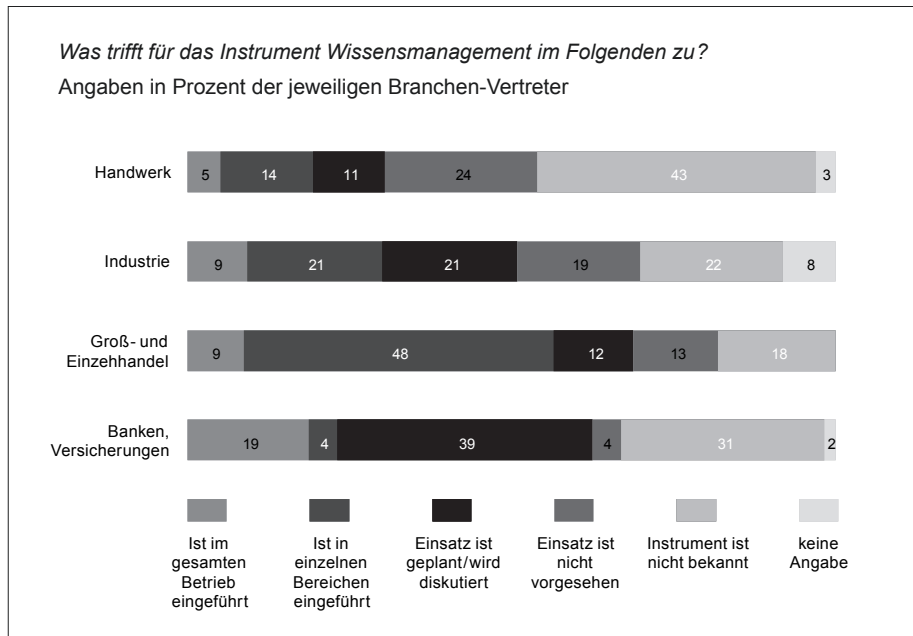


Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

⁵ Für jede der drei Betriebsgrößenklassen getrennt ergibt der Chi-Quadrat-Test nach Pearson eine signifikante Abhängigkeit der Merkmale Wissensintensität und Wissensmanagement-Aktivität.

Abbildung 14: Wissensmanagement-Aktivitäten von Betrieben unterschiedlicher Branchen

Basis: 124 Ausbildungsbetriebe des Handwerks, 287 der Industrie, 32 des Groß- und Einzelhandels, 54 aus dem Bereich Banken und Versicherungen; betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

Wie wissensintensiv Betriebe ihre Tätigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen einschätzen, ist je nach Branche leicht unterschiedlich: 61 % der Industriebetriebe und 58 % der Banken und Versicherungen halten ihr Geschäft für besonders wissensintensiv, dagegen nur je 50 % der Handwerks- sowie Groß- und Einzelhandelsbetriebe.

Umso erstaunlicher ist das Ergebnis, dass gerade der Groß- und Einzelhandel die Branche mit dem höchsten Anteil an Betrieben ist, die Wissensmanagement nach eigener Angabe mindestens in Teilbereichen eingeführt haben⁶. Als plausibel kann dagegen der Unterschied zwischen den Betrieben aus Handwerk und Industrie interpretiert werden (vgl. Abbildung 14): Die wissensintensiveren Produkte in der Industrie machen eine verstärkte Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement notwendig. Während es in den meisten Branchen wenig sinnvoll erscheint, Wissensmanagement im gesamten Betrieb einzuführen, erscheint eine

⁶ Dieses Ergebnis kann aber auch der geringen Teilstichprobe der Groß- und Einzelhandelsbetriebe (n = 32) geschuldet sein, die für die Branche nicht als repräsentativ gesehen werden darf.

solche Lösung gerade für Banken und Versicherungen sinnvoll, deren Geschäftstätigkeit stark dezentral organisiert ist (in Form von regional verteilten Filialen und Geschäftsstellen).

3.4.3 Zeitlicher und personeller Einsatz

Stark im Zusammenhang zur Unternehmens- oder Gruppengröße steht auch der finanzielle, zeitliche und personelle Aufwand, den Betriebe in Wissensmanagement investieren. Dieser Einfluss lässt sich sehr gut im Vergleich der vier beschriebenen Fallstudien erkennen, bei denen Pflege und Weiterentwicklung der initiierten Maßnahmen umso intensiver betrieben werden, je höher in die Einführung investiert wurde: Im Fall *Mitarbeiter-Workshops* wurden die geplanten Maßnahmen mit Ausnahme einer externen Beratungsleistung für die Workshop-Organisation ausschließlich durch die eigenen personellen Möglichkeiten der Geschäftsleitung gestützt. Im Fall *Verhaltens-Schulungen* wurde unter anderem für die Verbesserung der Human-Ressourcen ein neuer Mitarbeiter eingestellt, der die Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement als eine langfristige Daueraufgabe wahrnehmen kann. Im Fall *Debriefing* existiert ein gesamter Arbeitsbereich, der ausschließlich für die Belange des Wissensmanagements der Firma zuständig ist und entsprechende Implementierungen wie die Etablierung von „Lessons learned“ im Standard-Projektmanagement-Prozess langfristig unterstützt. Und im Fall *Lernplattform* befindet sich derzeit eine Junior-Firma im Aufbau, deren ausschließliche Aufgaben der weitere Ausbau, die Pflege und die Integration außerbetrieblicher Nutzerinnen in die beschriebene Lernplattform sind.

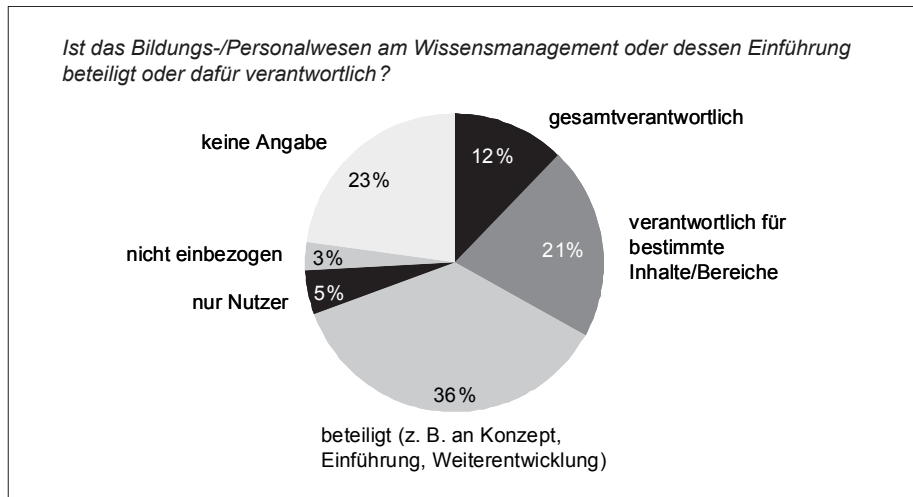
„... Also, (...) die Manpower, die wir hier (...) reingesteckt haben, haben wir 2001 noch nicht gesehen, dass die so wird ...“

Die qualitativen Ergebnisse zeigen, dass Planung und Implementierung von Wissensmanagement-Konzepten zeit- und personelaufwendig sind. Für die Umsetzung solcher Veränderungen müssen klare Zuständigkeiten geregelt werden. Häufig hört man den Vorwurf, Wissensmanagement-Lösungen seien zu stark auf die Implementierung eines aufwendigen technischen Systems hin ausgerichtet ohne Berücksichtigung der menschlichen und organisatorischen Faktoren.

Umso erfreulicher ist das Ergebnis, dass 70 % der befragten Betriebe mit über 50 Mitarbeitern, die Wissensmanagement mindestens geplant haben, das betriebliche Bildungs- oder Personalwesen zumindest am Konzept, der Einführung oder Weiterentwicklung der Maßnahme beteiligt haben. In mehr als jedem dritten dieser mittelständischen und großen Unternehmen ist das Bildungs- oder Personalwesen sogar für bestimmte Inhalte des Wissensmanagements verantwortlich (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Beteiligung der Bildungs-/Personalabteilung an der Einführung von Wissensmanagement

Basis: 329 Ausbildungsbetriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern, die Wissensmanagement mindestens geplant haben; betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

Ein in der Wissenschaft und Beratung tätiger Wissensmanagement-Experte formulierte in diesem Sinne:

„... Dass wenn man Wissensmanagement-Konzepte einführt in Unternehmen, dass man sich des Nutzens der Beteiligung der verschiedenen Bereiche bewusst ist. Insofern (...) [sind] IT, Personalbereich und Organisation genau die drei richtigen Stellen, die da zusammen wirken sollten. Dass man sich bewusst ist, dass so ein Projekt ein integratives Projekt ist. Dass man dann bewusst den Personalbereich mit einbezieht. (...) Das heißt Kontakte schaffen plus individuelles Lernen. (...) Wenn man das als Bausteine erkennen würde und auch sieht (...) – obwohl die Technologen immer weiter aufrüsten – (...) dass diese Personalisierungsstrategie letztendlich der Ausgangspunkt von Wissensmanagement sein muss. Bevor ich das Ziel implementiere, muss ich den Leuten erst einmal die Möglichkeit geben, darüber zu reden. Wenn der Betrieb nicht bereit ist, den Leuten Freiräume für Kommunikation zu gewähren, kann man auch nicht erwarten, wenn man ein System einführt, dass dann Wissensmanagement läuft. Wenn man diesen Schritt erkennt (...), ist der Schritt zur betrieblichen Bildungsarbeit sofort gegeben ...“

Auch heute haben technische Lösungen im Wissensmanagement nach wie vor ihre Berechtigung und damit auch selbstverständlich die Beteiligung der IT-Abteilung.

Damit die Inhalte aber nutzergerecht gestaltet sind, muss ein interdisziplinärer Austausch zwischen der IT-Abteilung und den Personal- oder Bildungsverantwortlichen stattfinden.

4 Wissensmanagement und Lernen

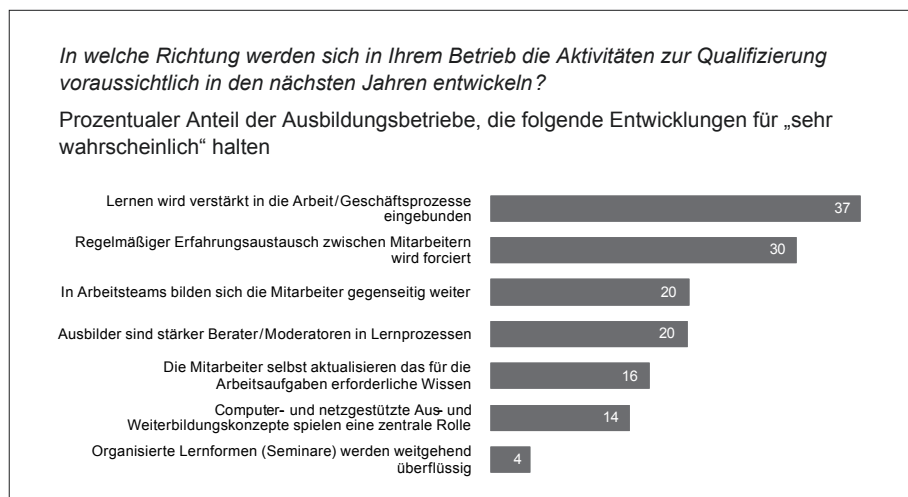
Sowohl in den theoretischen Ansätzen zum Wissensmanagement (vgl. Abschnitt 3.1) als auch in den zitierten Praxis-Definitionen (vgl. Abschnitt 3.3) erkennt man den starken Bezug zum betrieblichen Lernen: Wissensmanagement wird als Instrument gesehen, das Mitarbeiterinnen dabei unterstützt, neues Wissen zu erwerben, es im eigenen Gedächtnis und mithilfe externer Speichermöglichkeiten zu repräsentieren, um es in passenden Situationen anwenden und mit anderen teilen zu können (vgl. SCHNURER & MANDL, 2004).

4.1 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. Abbildung 16).

Abbildung 16: Erwartete Entwicklungen des betrieblichen Lernens
Basis: 622 Ausbildungsbetriebe; betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

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 mitgearbeitet 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 soweit, 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:

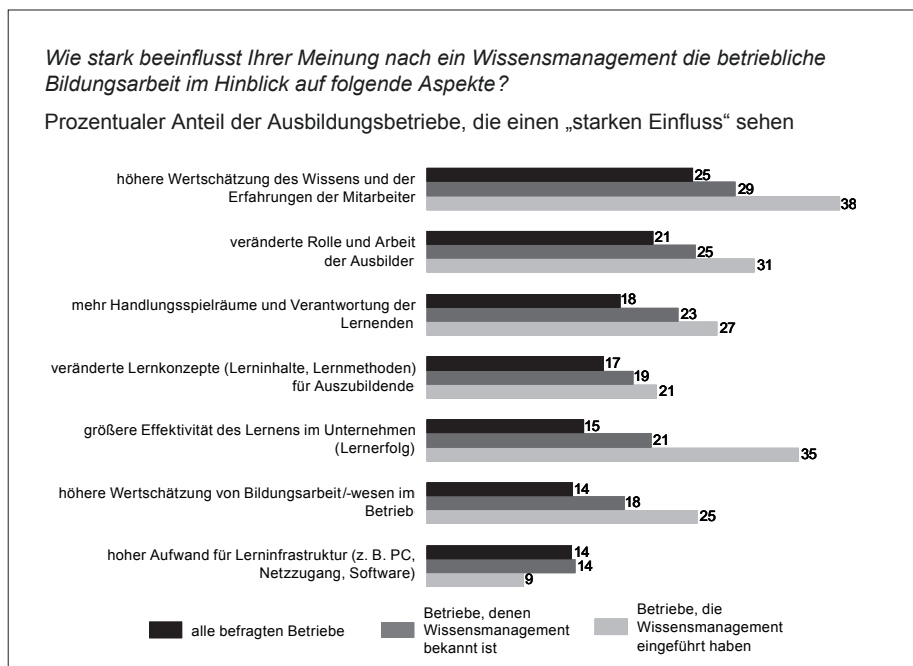
„... Der Mensch ist ja träge (...) Wenn ich mir da vorstelle, der sitzt vor'm Computer und macht so einen Online-Lehrgang, (...) weiß ich denn da, ob er nach der zweiten Seite schon eingeschlafen ist? Ist er in einem wirklich gut moderierten Lehrgang, dann stellt sich die Frage nicht ...“

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; vgl. Abbildung 16). Sie werden ergänzend zu herkömmlichen Lernformen eingesetzt werden, können sie aber nicht ersetzen. Nur 4 % erwarten, dass organisierte Lernformen wie Seminare weit gehend überflüssig werden (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 17: Erwarteter Einfluss von Wissensmanagement auf verschiedene Aspekte der betrieblichen Bildungsarbeit aus Sicht von Ausbildungsbetrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen und -Erfahrungen

Basis: 622 Ausbildungsbetriebe gesamt, davon 511 Ausbildungsbetriebe mit Wissensmanagement-Kenntnissen, davon 239 Ausbildungsbetriebe mit eingeführtem Wissensmanagement; betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

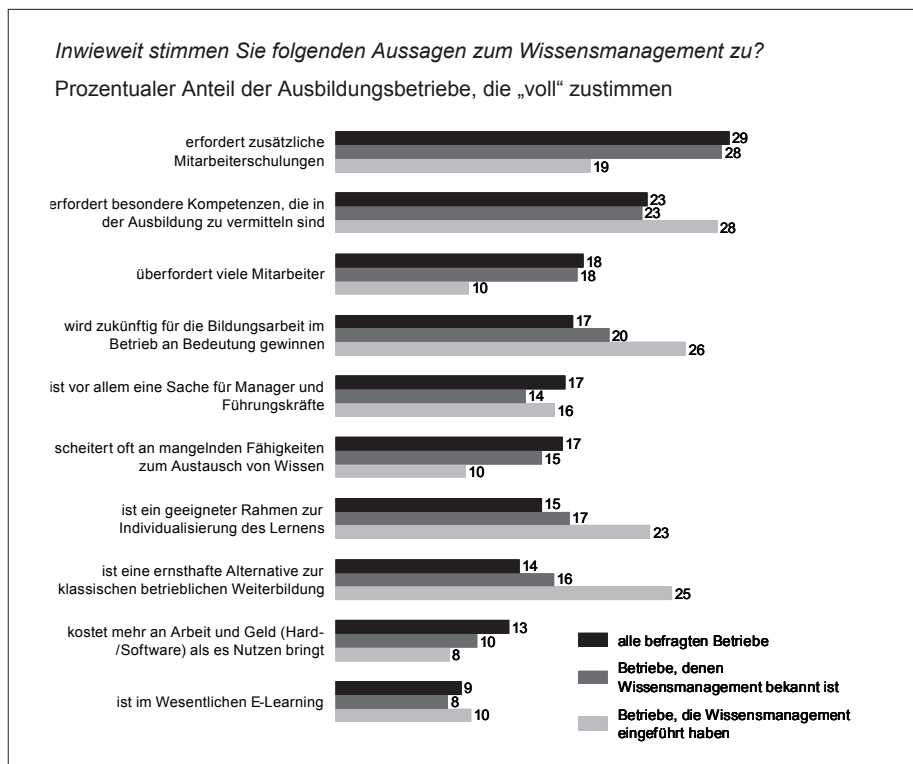
4.2 Zwei Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und Lernen

Welche Rolle spielt Wissensmanagement in einer solchen neuen Lernkultur? An den Fallstudien erkennt man, dass Wissensmanagement in der betrieblichen Praxis gezielt eingesetzt wird, um eine höhere Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und eine stärkere Orientierung des betrieblichen Lernens am aktuellen und individuellen Bedarf zu unterstützen. Entsprechend erwarten 18 % aller

Ausbildungsbetriebe und 23 % jener mit Wissensmanagement-Kenntnissen einen „starken Einfluss“ auf erweiterte Handlungsspielräume und eine höhere Verantwortung der Lernenden (vgl. Abbildung 17)⁷. Allerdings sehen lediglich 15 % der

Abbildung 18: Meinungen zum Thema Wissensmanagement von Betrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen und -Erfahrungen

Basis: 622 Ausbildungsbetriebe gesamt, davon 511 Ausbildungsbetriebe mit Wissensmanagement-Kenntnissen, davon 239 Ausbildungsbetriebe mit eingeführtem Wissensmanagement; betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

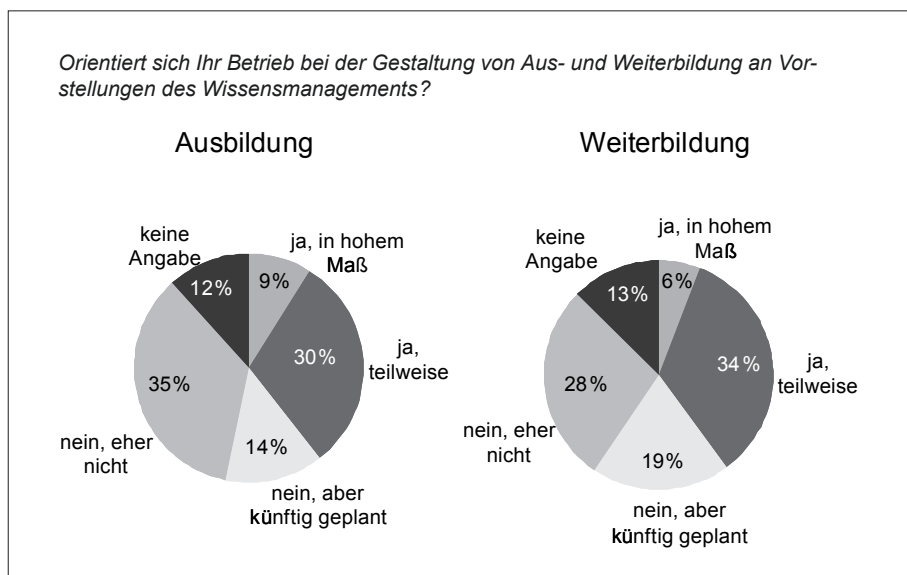
⁷ Auswertungen zu dieser Frage wurden bereits im Abschnitt 3.3.6 in Abbildung 10 dargestellt. Ziel jener Darstellung war die Verdeutlichung des Gruppenunterschieds zwischen Wissensmanagement-Kennern und Nichtkennern. Da der Anteil der Betriebe mit fehlenden Angaben zu dieser Frage in beiden Gruppen unterschiedlich hoch ist, erschien aus Gründen der Vergleichbarkeit beider Gruppen eine Prozentuierung ohne Berücksichtigung der Antwortverweigerer sinnvoll. Da es im vorliegenden Abschnitt stärker um die inhaltliche Bedeutung der einzelnen Items geht, dient in Abbildung 17 die Stichprobe inkl. Antwortverweigerer als Basis, was die Reduzierung der Prozentwerte erklärt.

Befragungsteilnehmer im Wissensmanagement „*einen geeigneten Rahmen zur Individualisierung des Lernens*“ (vgl. Abbildung 18). Berücksichtigt man die offenkundig verhaltenere Einstellung der Betriebe mit geringen Wissensmanagement-Kenntnissen (vgl. Abschnitt 3.3.6) und schaut sich deshalb nur die Gruppe der Wissensmanagement-Kenner an, erhöht sich der Anteil nur um zwei Prozent. Entsprechung findet die Ansicht der Fallstudien-Betriebe jedoch in der Meinung jener Betriebe, die – wie die Fallstudien-Betriebe – Wissensmanagement tatsächlich bereits im Unternehmen eingeführt haben und daher aus einer konkreten Erfahrung heraus urteilen können. Von ihnen sieht fast jeder Vierte (23 %) in Wissensmanagement eine Unterstützung des individualisierten Lernens.

Wie ebenfalls die geschilderten Fallstudien nahe legen, wird Wissensmanagement als Möglichkeit gesehen, die Bedeutung des Erfahrungswissens zu stärken. Fast jeder dritte Betrieb mit Wissensmanagement-Kenntnissen (29 %) und 38 % der Betriebe mit konkreten Erfahrungen vermuten einen starken positiven Einfluss des Instruments auf die „*Wertschätzung des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter*“.

Je intensiver sich die Betriebe mit Wissensmanagement befasst haben, desto stärker sehen sie einen Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und betrieblichem Lernen, der sich nicht nur positiv auf das Erfahrungswissen und die Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen auswirkt, sondern der sich auch

Abbildung 19: **Wissensmanagement-Ideen in Aus- und Weiterbildung**
Basis: 622 Ausbildungsbetriebe, betriebsgewichtet

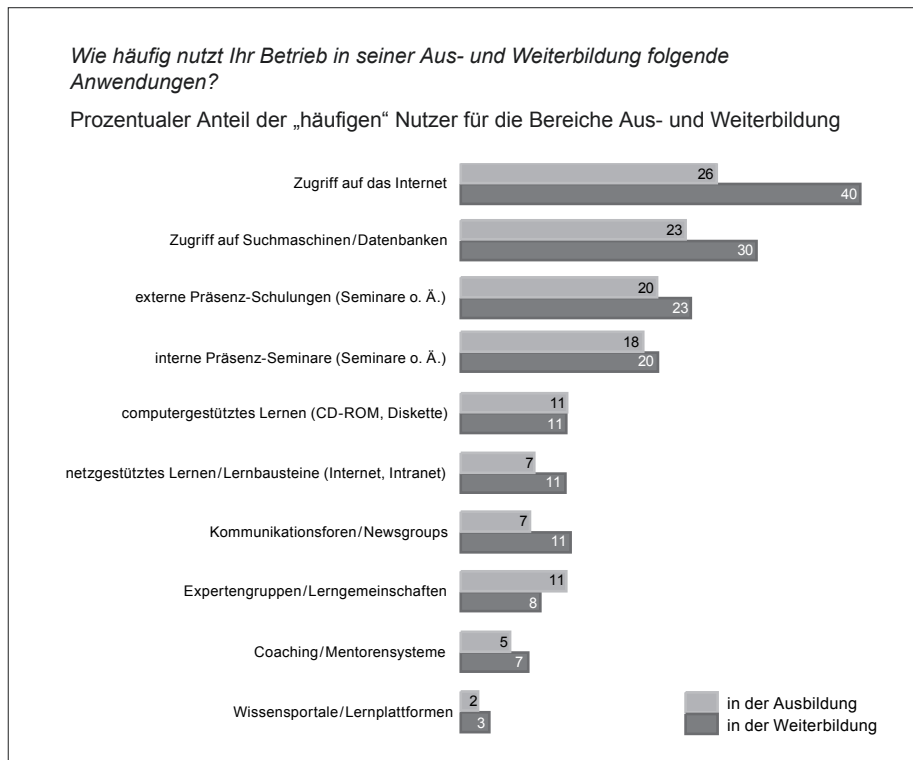


konkret in der betrieblichen Bildungsarbeit niederschlägt. Die Gruppe der Betriebe mit eingeführtem Wissensmanagement sieht darin einen „*starken Einfluss*“ hin zu einer „*höheren Wertschätzung von Bildungsarbeit / -wesen im Betrieb*“ (vgl. Abbildung 17). Sie erwartet viel stärker als der Durchschnitt eine künftig zunehmende Bedeutung des Instruments für die Bildungsarbeit (26 %) und sieht darin sogar eine „*ernsthafte Alternative zur klassischen betrieblichen Weiterbildung*“ (25 %; vgl. Abbildung 18).

Diese Gruppe von Betrieben repräsentiert aber nur 29 % der Ausbildungsbetriebe (vgl. Abbildung 5). Denn auf die Frage, ob sich „*die betriebliche Ausbildung bzw. die Weiterbildung im Unternehmen an Vorstellungen des Wissensmanagements orientiert*“, zeigt sich ein verhalteneres Bild: Nur wenige Betriebe orientieren sich dabei „*in hohem Maße*“ an Ideen des Wissensmanagements (9 % in der Ausbildung, 6 % in der Weiterbildung); für die Weiterbildung ist dies ein wenig häufiger geplant als für die Ausbildung (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 20: Instrumente zum Austausch und Erwerb von Wissen in Aus- und Weiterbildung

Basis: 622 Ausbildungsbetriebe, betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

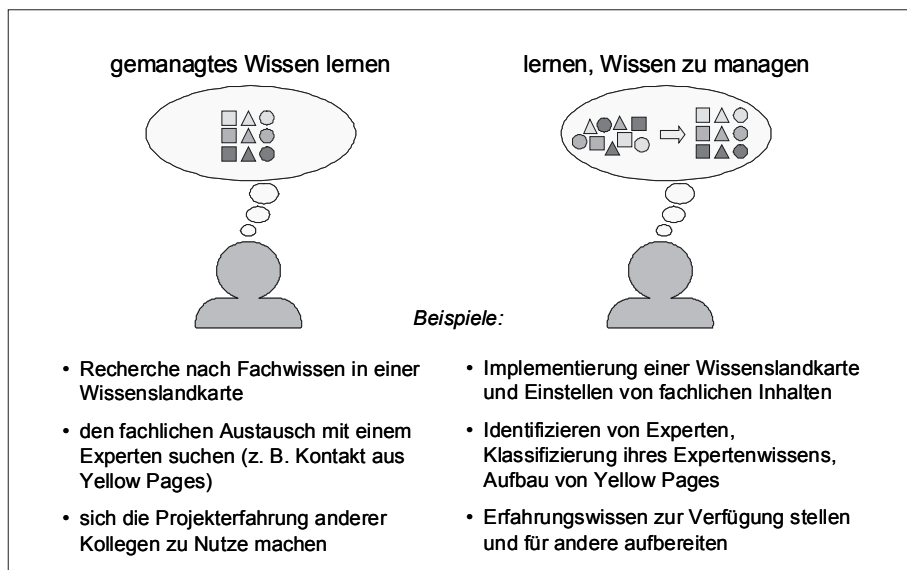
Vergleicht man die in Aus- und Weiterbildung eingesetzten Instrumente der Betriebe, sieht man, dass die meisten Instrumente zum Umgang mit Wissen von mehr Betrieben „häufig“ in der Weiterbildung genutzt werden als in der Ausbildung (vgl. Abbildung 20).

Insgesamt zeichnet sich ein ähnliches Bild wie bei der Frage nach der systematischen Nutzung derartiger Instrumente im betrieblichen Alltag (vgl. Abbildung 6 in Abschnitt 3.3.5): Nur herkömmliche Instrumente wie der Zugriff auf das Internet, auf Datenbanken und Suchmaschinen sowie klassische externe wie interne Präsenzschaftungen werden von 20 % und mehr der Befragten „häufig“ genutzt. Innovative Wissensmanagement-Anwendungen wie Lernplattformen, computer-gestütztes Lernen oder Kommunikationsforen sind heute auch in der Bildungsarbeit noch die Seltenheit.

Mit Ausnahme der Fallstudie *Lernplattform* legen auch die Fallstudien-Beschreibungen die Vermutung nahe, dass sich nach Ansicht der Betriebspraktiker Wissensmanagement zwar sehr gut für die bedarfsorientierte Ad-hoc-Qualifizierung am Arbeitsplatz eignet, dass seine Einbindung in die organisierte Aus- und Weiterbildung in Form von Kursen, Seminaren, Workshops etc. aber weitausseltener realisiert wird.

Fragt man jedoch jene Ausbildungsbetriebe, denen Wissensmanagement ein Begriff 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

Abbildung 21: Zwei Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und betrieblichem Lernen



für „sehr hoch“ halten, nur marginal für die drei 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, welche Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und betrieblichem Lernen bestehen, denn Wissensmanagement betrifft das betriebliche Lernen auf zweierlei unterschiedliche Weise: *Gemanagtes Wissen soll gelernt werden, und es muss gelernt werden, wie man Wissen managt* (vgl. Abbildung 21 sowie WEIS & ZINNE, 2004).

Im ersten Zusammenhang steht Wissensmanagement im Dienste der Bildungsarbeit; im zweiten Zusammenhang steht die Bildungsarbeit im Dienste des Wissensmanagements.

4.2.1 Gemanagtes Wissen lernen

In Form von Newsgroups, Wissensportalen, Datenbanken, Yellow Pages etc. bietet Wissensmanagement eine Fülle an Wissensquellen, die eine systematische Verfügbarkeit von Wissen im Sinne der für die Zukunft erwarteten neuen Lernkultur (vgl. Abschnitt 4.1) gewährleisten. Die neue Lernkultur zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen nicht mehr die Gesamtheit allen relevanten Wissens im Kopf haben können und müssen, dass sie aber Quellen kennen müssen, in denen sie das Wissen bei Bedarf nachschlagen können (vgl. PROBST, RAUB & ROMHARDT, 1999, S. 101). Wissensmanagement-Instrumente erhalten damit eine hohe Bedeutung als *Lehr- bzw. Lernmedien* für den arbeitsplatznahen und bedarfsorientierten Erwerb von Fach-, Struktur- oder Erfahrungswissen (vgl. auch Abschnitt 4.2.3). Diese Lehrmedien sind aber nicht mit herkömmlichen wie Präsenzseminaren oder Lehrbüchern zu vergleichen, deren Inhalt einmalig konsumiert wird und danach im Idealfall fest in den Köpfen der Lernenden verankert ist. Wissensmanagement-Instrumente haben eher den Charakter eines *Nachschlagewerks* und unterstützen damit die Auffassung der kognitiven Lerntheorien: Diese gehen davon aus, dass der Mensch zur komplexen gedanklichen Informationsverarbeitung – zur „Kognition“ – fähig ist. „Gemäß der kognitivistischen Auffassung wird Lernen als aktiver, dynamischer Prozess definiert, bei welchem neue Inhalte in die bereits vorhandene Wissensstruktur integriert werden“ (DEUTSCHMANN, 2003, S. 75). Damit wird den Lernenden die Fähigkeit zugesprochen, neue oder nicht erinnerbare Informationen bedarfsorientiert im Gedächtnis speichern bzw. reaktivieren und mit vorhandenem Vorwissen in Beziehung setzen zu können. Dieser Prozess ist ein Prozess des lebenslangen Lernens, weil Wissen ständig wächst – z. B. wenn ein Individuum eine neue Tätigkeit übernimmt, sich in seiner bisherigen Tätigkeit fortbildet oder das Unternehmen wechselt – oder weil bereits gelerntes Wissen nicht mehr erinnert wird und reaktiviert werden muss.

4.2.2 Lernen, Wissen zu managen

Der im vorangegangenen Abschnitt geschilderte Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und betrieblichem Lernen betrifft stark das arbeitsplatznahe Lernen. Beispiele, in denen die organisierte Aus- und Weiterbildung von Wissensmanagement profitiert – wie z. B. im Fallbeispiel *Lernplattform* (Abschnitt 3.3.4) – sind heute noch eher selten in deutschen Ausbildungsbetrieben, wie die Ergebnisse in Abbildung 19 und auch die restlichen drei Fallstudien vermuten lassen.

Die dennoch hoch bewertete Bedeutung von Wissensmanagement für die Aus- und Weiterbildung betrifft den zweiten Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und betrieblichem Lernen (vgl. Abbildung 21). In diesem Zusammenhang stellt Wissensmanagement nämlich eine *Anforderung* an die Bildungsarbeit dar: Mitarbeiter müssen für den eher eigenverantwortlichen und individuellen Umgang mit Wissen auch befähigt und gegebenenfalls motiviert werden. Von den Ausbildungsbetrieben, die mit dem Begriff Wissensmanagement vertraut sind, stimmen 28 % 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“ (vgl. Abbildung 18). Im Rahmen der klassischen Bildungsarbeit soll also gelernt werden, wie man überhaupt Wissensmanagement betreibt.

Damit sind zum einen fachübergreifende Fähigkeiten wie Sozialkompetenz (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit etc.) sowie Methodenkompetenz (Problemlösefähigkeit, Selektionsfähigkeit, analytisches Denkvermögen) gemeint. „Weiterbildung wirkt beim Aufbau von Kompetenzen zur Selektion der Informationsflut mit und baut ferner auch die für Wissensmanagement essenzielle Kommunikationskompetenz der Mitarbeiter auf, soweit diese nicht vorhanden ist“ (FREDRICH, 2003, S. 181). Neben diesen „Soft Skills“ ist ein funktionierendes Wissensmanagement zum anderen stark von der Motivation der Mitarbeiterinnen zum Austausch von Wissen und von der Einstellung zu Veränderungen im Unternehmen abhängig. Auch diese psychologischen Größen können positiv beeinflusst und damit „gelernt“ werden.

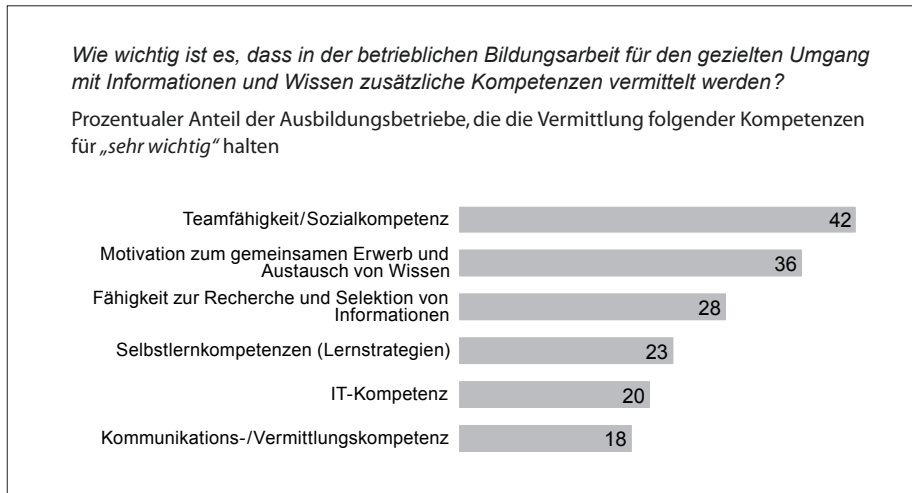
Entsprechend sind nach Ansicht der befragten Ausbildungsbetriebe die wichtigsten der zu vermittelnden oder auszubauenden *Kompetenzen für den gezielten Umgang mit Informationen und Wissen* Teamfähigkeit und Sozialkompetenz (von 42 % als „sehr wichtig“ erachtet) sowie Motivation zum gemeinsamen Erwerb und Austausch von Wissen (von 36 % als „sehr wichtig“ erachtet; vgl. Abbildung 22).

Gleichzeitig wird aber auch erkannt, dass es gerade diese Kompetenzen sind, deren Weiterentwicklung auf besondere Schwierigkeiten stößt.

„... Das größte Problem ist die Überwindung mentaler Widerstände, (...) das Erzeugen von Bereitschaft, nicht nur sich auf dem Flur (...) austauschen, sondern kollegial das Bereitstellen von Information für alle ...“

Abbildung 22: Kompetenzen für den Umgang mit Wissen

Basis: 622 Ausbildungsbetriebe, betriebsgewichtet



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, RBS-Umfrage 2/2003

Die Schwierigkeiten, auf die man 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 ...“

Während man augenscheinlich im betrieblichen Alltag an dieser Stelle häufiger auf Widerstände stößt, hat der Fall-Betrieb *Lernplattform* bei der Motivierung seiner Auszubildenden zum Teilen von Wissen weniger Probleme:

„... Das ist bei den Azubis generell eigentlich (...) einfacher, denn diese Angst ist nicht da: Das, was ich jetzt weiß, wenn ich das einfach preisgebe, dann bin ich ja zu nichts mehr hier im Unternehmen zu gebrauchen ...“

In dem Zusammenhang ist es bemerkenswert, dass gerade die Ausbildungsbetriebe mit eingeführtem Wissensmanagement – also mit konkreten Wissensmanagement-Erfahrungen – wesentlich stärker als der Durchschnitt (28 % gegenüber 23 % Gesamtstichprobe; vgl. Abbildung 18) der Überzeugung sind, dass Wissensmanagement Kompetenzen erfordert, die bereits in der Ausbildung zu vermitteln sind.

Aber nicht nur die Einstellung zum Teilen von Wissen, sondern auch die Einstellung zum Lernen ist entscheidend dafür, wie Menschen mit Wissen umgehen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung des Wissensmanagement-Verantwortlichen des Fallbetriebs *Debriefing*, der aufgrund der internationalen Erfahrung seines Unternehmens auch nationale Unterschiede sieht: Beispielsweise hätten Engländer eine sehr viel offenere und positivere Einstellung zum Lernen; sie „können“ oder „dürfen“ etwas lernen, während man bei Deutschen häufig eine negative Konnotation heraushört; weil sie eher etwas lernen „müssen“.

„... Der emotionale Anteil daran ist immer Mühe, Plackerei ...“

Besonders in Osteuropa sei eigenverantwortlich organisiertes Lernen zunächst nur schwer in den Einstellungen der Menschen zu verankern; sie seien sehr stark auf klare Strukturen und Anweisungen fixiert.

Nicht nur die Lernenden müssen ihre Einstellung zum Lernen ändern; auch die Lehrenden müssen ihre Einstellung zum Lehren ändern. Die durch eine neue Lernkultur veränderte Rolle des Bildungspersonals als *„Berater und Moderator in Lernprozessen“* wird von 20 % der Ausbildungsbetriebe für *sehr wahrscheinlich* gehalten (vgl. Abbildung 16). Einen *„starken Einfluss“* von Wissensmanagement auf diese *„veränderte Rolle und Arbeit der Ausbilder“* sehen 21 % aller Ausbildungsbetriebe und sogar 31 % jener mit eingeführtem Wissensmanagement (vgl. Abbildung 17). Ein Beispiel für diese veränderte Rolle macht die Fallstudie *Lernplattform* anschaulich:

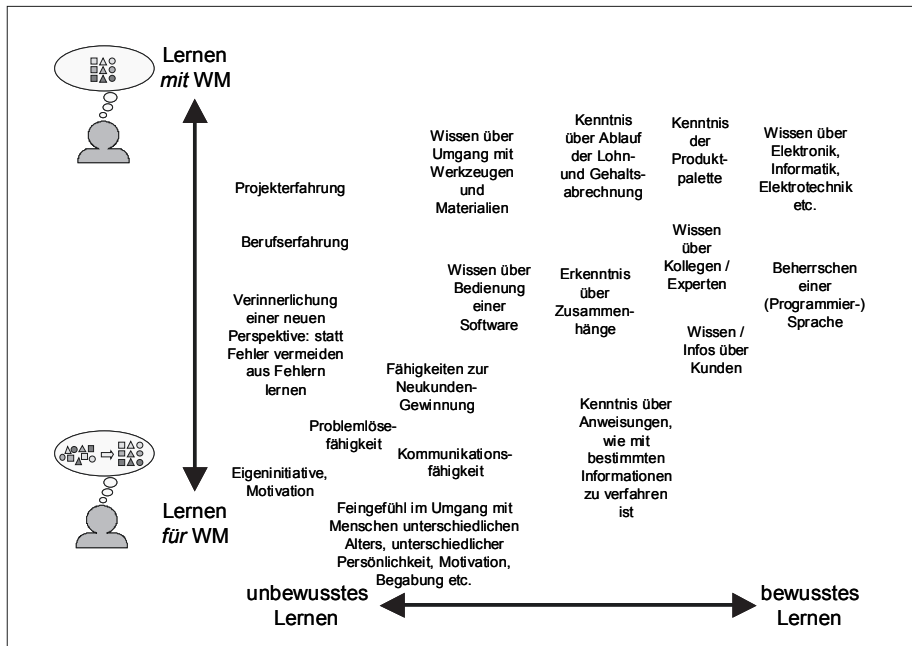
„... Bei uns ist kein Ausbilder der Projektleiter, sondern der Azubi ist auch der Projektleiter, und der Ausbilder ist ein Teil dieser Gruppe, der sich soweit zurücknehmen muss, dass er nicht (...) der Projektleiter wird, und auf der anderen Seite aber soweit immer Impulse gibt, damit die Gruppe arbeitsfähig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

Damit wird deutlich, dass auch die Schaffung einer lern- und motivationsförderlichen Arbeitsumwelt für den offenen Umgang mit Wissen zu den Aufgaben einer an Wissensmanagement orientierten Bildungsarbeit im Unternehmen gehört (vgl. auch Deutschmann, 2003, S. 89 f.). Ein solches Wissensmanagement muss in der Lage sein, die unterschiedlichsten individuellen Lern-Dispositionen und persönlichen Motive der Mitarbeiterinnen zu berücksichtigen.

4.2.3 Formen des Wissens, die mit und für Wissensmanagement gelernt werden

Entsprechend der in den letzten beiden Abschnitten vorgenommenen Differenzierung unterscheiden sich auch die Inhalte des betrieblichen Lernens: Inhalte, die *mithilfe von* Wissensmanagement gelernt werden können, und Inhalte, die man *für* den Umgang mit Wissen und die Praktizierung von Wissensmanagement benötigt oder ggf. zunächst erlernen muss.

Abbildung 23: Beispiele für Wissens- und Lerninhalte im Zusammenhang mit Wissensmanagement

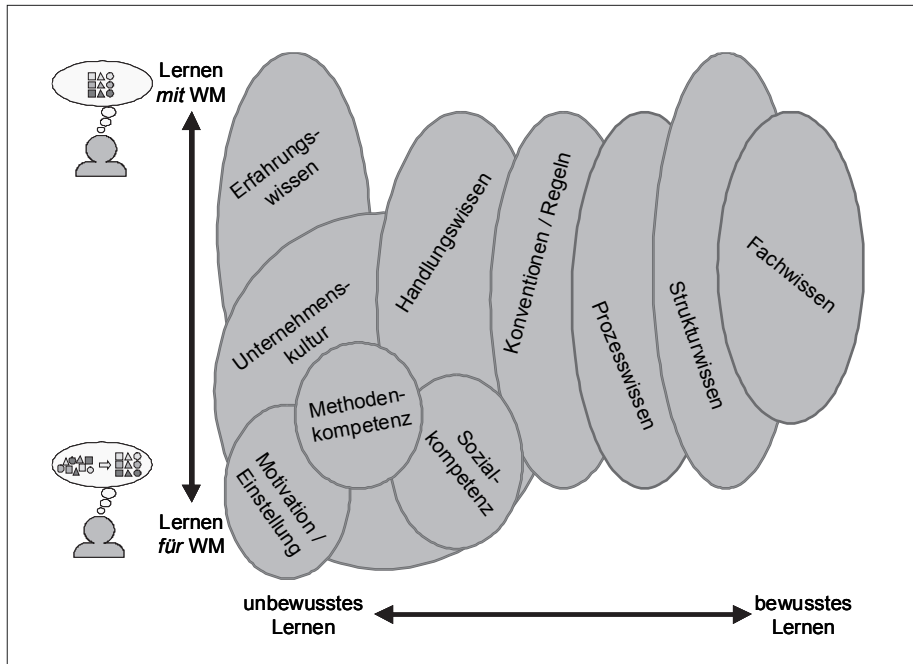


Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, Expertenbefragungen und Fallstudien zum Thema Wissensmanagement, 2004

Die Fallstudien-Interviews wurden nach Hinweisen auf Wissensinhalte untersucht, die zum einen für das tägliche Arbeiten im Allgemeinen, zum anderen für den Umgang mit der Ressource Wissen im Besonderen verfügbar sein müssen bzw. nötigenfalls erlernt werden sollten. Abbildung 23 stellt einige der Antworten zusammenfassend und beispielhaft dar. Abbildung 24 schlägt eine mögliche Strukturierung dieser Wissens- und Lerninhalte vor. Die Strukturierung lehnt sich an die in den vorherigen Abschnitten gewonnenen Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und betrieblichem Lernen an. Ähnlich wie beim HANSE-Modell (vgl. Abschnitt 3.1.1), das Arten von Wissen anhand ihrer Anteile von stillem und explizitem Charakter definiert, lassen sich Lerninhalte danach unterscheiden, wie konkret sie sind bzw. wie bewusst sie sich erlernen lassen. Je weiter rechts die Inhalte in den Grafiken angeordnet sind, desto konkreter und bewusster wird der Lernprozess wahrgenommen.

Je weiter oben sie angeordnet sind, desto höher ist ihre Eignung, um mit Instrumenten des Wissensmanagements vermittelt zu werden. Je weiter unten sie angeordnet sind, desto stärker werden sie *für den Umgang* mit Wissensmanagement in einem Unternehmen benötigt.

Abbildung 24: Formen des Wissens, die mit und für Wissensmanagement gelernt werden



Fachwissen

Fachwissen umfasst konkretes Faktenwissen, das einen Menschen zur Ausübung eines bestimmten Berufs qualifiziert (Fachausdrücke, Theorien, Definitionen, Wissen über Materialien und Maschinen etc.). Es wird im Rahmen der Ausbildung oder eines Studiums im bewussten Lernprozess (lesen von Büchern, Besuch von Lehrveranstaltungen, lernen für Prüfungen etc.) erworben. Da sich Wissen aber immer schneller weiterentwickelt, sind wir auch nach Abschluss unserer Ausbildung darauf angewiesen, unser Fachwissen laufend zu aktualisieren. Der Bedarf an stets aktuellem Wissen ist in der heutigen Zeit so hoch, dass es besonders für die Ausübung wissensintensiver Tätigkeiten nicht mehr ausreicht, ein- oder zweimal im Jahr eine Fortbildung zu besuchen. Gerade dieser Problematik begegnen Instrumente des Wissensmanagements, die eine zeit- und arbeitsplatznahe sowie bedarfsorientierte Möglichkeit des Wissenserwerbs darstellen (vgl. Abschnitt 4.2.1).

Die Bedeutung von Fachwissen für den Umgang mit Wissensmanagement ist eher gering: Sicherlich muss der Entwickler einer Portal-Software Ahnung von IT-System-Architekturen haben. Auch sollte sich die Wissensmanagement-Verantwortliche in einem Unternehmen mit den Theorien zum Wissensmanagement vertraut gemacht haben; aber diese Kenntnisse entscheiden nicht über das langfristige Funktionieren von Wissensmanagement im späteren Wirkbetrieb.

Strukturwissen

Strukturwissen umfasst zum einen Wissen über Produkte, Material- und Maschinen-Klassen, Kontaktdaten von Mitarbeitern, Zulieferern und Kunden, Informationen über Erreichbarkeiten der internen Service- und Verwaltungsbereiche eines Unternehmens etc. Früher wurde solches Wissen in Listen oder Karteien verwaltet. Heute bietet die Informationstechnologie die Möglichkeit, dieses Wissen in Datenbanken und Intranetsystemen abzubilden, die zum einen den Vorteil haben, dass auf das Wissen zeitgleich von mehreren Personen zugegriffen werden kann, dass man individuell regeln kann, wer welche Daten einsehen oder verändern darf (Rechte- und Rollenverwaltung), und dass Informationen nach verschiedenen Kriterien gesucht, sortiert und vor allem miteinander in Verbindung gebracht werden können. Dieser Vorteil wird besonders bei Wissensmanagement-Anwendungen wie Wissenslandkarten und Yellow Pages deutlich, die nicht nur die Möglichkeit der schnellen Suche nach bestimmten Themen oder Personen bieten, sondern zudem auch die Fülle an Informationen strukturieren und miteinander in Beziehung setzen und damit im strengen Sinne der begrifflichen Abgrenzung überhaupt erst aus Informationen Wissen machen (vgl. Abschnitt 3.1.1).

Das Lernen von Strukturwissen kann sehr bewusst sein, z. B. wenn ein Einzelhändlerkaufmann für seine Tätigkeit in einer neuen Filiale sämtliche Produkte und ihren Stellplatz im Geschäft auswendig lernen muss. Die selben Strukturen würden sich mit der Zeit auch unbewusst durch Suchen und Finden in seinem Gedächtnis einprägen.

Die Bedeutung von Strukturwissen für das Funktionieren von Wissensmanagement besteht natürlich in dem Wissen, das ein Wissensmanagement-Experte über die verschiedenen Anwendungen und Einsatzmöglichkeiten besitzt. Ähnlich wie beim Fachwissen betrifft dieses Wissen wiederum stärker die Implementierungsphase von Wissensmanagement. Größer ist die Bedeutung für den Wirkbetrieb: Die Mitarbeiterinnen, die für die Pflege des Wissensmanagement-Instruments verantwortlich sind, aber auch die Nutzer, müssen wissen, wo welche Informationen wie abgespeichert sind, um das Instrument adäquat bedienen zu können.

Prozesswissen

Prozesswissen bedeutet Wissen über ganzheitliche Abläufe wie die Phasen eines Projekts, den Verlauf eines Kundenauftrags oder auch den Weg eines Produkts vom Rohstoff bis zur Fertigstellung im Sinne der Ablauforganisation. Das ist Wissen, dessen Erwerb zum Teil einem bewussten Lernprozess unterliegt: Z. B. bekommt ein Auszubildender von seiner Ausbilderin die Schritte erklärt, die ein Rohstoff während des Produktionsprozesses durchläuft. Während der Auszubildende alle Produktionsstufen im Rahmen seiner Ausbildung durchläuft, wird sich ihm der Prozess ebenfalls erschließen. Dieses Lernen wäre aber weit weniger bewusst, weil es nicht mehr mit einer konkreten Lernsituation in Verbindung gebracht werden kann. Auch dieses Wissen kann mithilfe von Prozessdiagrammen

oder Verlaufsbeschreibungen in Datenbanken oder im Intranet eines Unternehmens abgebildet werden.

Auch für ein funktionierendes Wissensmanagement müssen die Mitarbeiterinnen Prozesse kennen und fördern. Nach REINMANN-ROTHMEIER und MANDL (1999) lassen sich die Prozesse des Wissensmanagements unter vier Kernprozessen zusammenfassen: „Die **Wissensrepräsentation** umfasst Prozesse wie das Identifizieren von Wissen sowie verschiedene Formen der Kodifizierung, Dokumentation und Speicherung von Wissen“ (REINMANN-ROTHMEIER & MANDL, 1999, S. 19). Beispielsweise muss eine Mitarbeiterin, die die Online-Redaktion für eine Wissenslandkarte im Internet betreut, einen so genannten Workflow definiert haben, der genau den Weg des Wissens von seiner Entstehung in der Organisation bis hin zur Darstellung in der Wissenslandkarte festlegt (z. B. von der Gewinnung neuer Erkenntnisse der Forschungsabteilung, über die Information des Marketings oder der Online-Redaktion, über die inhaltliche Aufbereitung und gegebenenfalls Verschlagwortung des Wissens bis hin zur Speicherung auf einem Server und der Einpflege in die Wissenslandkarte). **Wissenskommunikation** umfasst alle Prozesse, in denen Wissen face to face oder mediengestützt vermittelt oder verteilt wird. „Zur **Wissensgenerierung** zählen zunächst einmal Prozesse der externen Wissensbeschaffung (Neueinstellungen, Inanspruchnahme von Beratern und Dienstleistern, Kooperationen, Fusionen etc.) sowie das Einrichten spezieller Wissensressourcen im Unternehmen (Entwicklungsabteilungen, unternehmenseigene Ausbildungsstätten etc.)“ (REINMANN-ROTHMEIER & MANDL, 1999, S. 19). „Die **Wissensnutzung** umfasst so entscheidende Prozesse wie die Umsetzung von Wissen in Entscheidungen und Handlungen sowie die Transformation von Wissen in Produkte und Dienstleistungen“ (REINMANN-ROTHMEIER & MANDL, 1999, S. 19).

Konventionen und Regeln

Jede Organisation hat bestimmte Konventionen oder Regeln, die die Zusammenarbeit untereinander sowie die Kommunikation nach außen steuern. Da gibt es Regeln zur Dokumentgestaltung, zur Benennung und Ablage von Dateien und Akten, zu Dienstwegen und Informationsflüssen, zu Antragsverfahren von Urlaub und Dienstreisen, zur Meldung am Telefon, zu Anruf- und E-Mail-Umleitungen bei Abwesenheit etc. Dieses Wissen kann insofern bewusst gelernt werden, dass die Regeln neuen Mitarbeitern in Einführungsseminaren oder durch einen Mentor bzw. Paten explizit erklärt werden. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass sie im täglichen Arbeiten durch Nachahmung oder Nachfragen erworben werden. Umfangreichere Regeln wie z. B. zu Arbeitszeiten, der Gestaltung von Dokumenten gemäß eines Corporate Designs o. Ä. können im Intranet abgelegt und bei Bedarf nachgelesen werden.

Auch der Umgang mit Wissensmanagement-Systemen erfordert Regeln: Wenn Wissen für die Einordnung in eine Wissenslandkarte verschlagwortet werden muss, geschieht dies beispielsweise nach bestimmten Regeln. Eine Konvention im Rahmen der Ablage von Dokumenten auf einem gemeinsam zugreifbaren Server

kann die Dateibenennung betreffen (z. B. keine Umlaute, verschlüsseltes Datum als Präfix oder Suffix etc.).

Handlungswissen

Im Gegensatz zu Prozesswissen ist Handlungswissen kleinteiliger zu verstehen und beschreibt ganz konkrete Tätigkeiten einer Mitarbeiterin innerhalb des ganzheitlichen Prozesses. Handlungen, die zu den spezifischen Tätigkeiten eines Berufsbilds gehören, werden natürlich schon bewusst gelernt (Erklärungen und Demonstrationen durch einen Ausbilder, Erlernen des Umgangs mit einer Computer-Software in Schulungen etc.). Dagegen gibt es aber auch ein hohes Maß an Handlungswissen, das während des Arbeitsprozesses erworben wird und damit auf dem bewusst Gelernten aufbaut. Häufig wird dieses Wissen erworben, indem man im Hilfemenü einer Software nachschaut oder von einem Kollegen nebenbei etwas erklärt bekommt. Die Grenze zwischen bewusst erworbenem und unbewusst gelerntem Handlungswissen kann man durch die begriffliche Unterscheidung zwischen Skills und Heuristiken im Sinne des HANSE-Modells (vgl. Abschnitt 3.1.1) ziehen. Gerade die Heuristiken, die vorrangig in den Köpfen der Menschen abgespeichert sind und nur unsystematisch unter Kollegen ausgetauscht werden, können durch Wissensmanagement-Instrumente (z. B. das GALA-Lernaufgabensystem, Abschnitt 3.2.11) explizit und für alle verfügbar gemacht werden. Aber auch Handlungswissen, das bewusst in der Ausbildung vermittelt wird (z. B. mithilfe der klassischen 4-Stufen-Methode), sollte systematisch ausformuliert und dokumentiert werden, weil es als Hilfestellung für die Einarbeitung neuer – möglicherweise un- oder angelernter – Arbeitskräfte dienen kann oder als Grundlage für Arbeitsbeschreibungen. Für die Dokumentation von Handlungswissen spielen Auszubildende eine wichtige Rolle, weil ihnen der Lernprozess noch sehr gut im Gedächtnis ist und das Führen von Berichtsheften bereits eine gute Dokumentation von Handlungswissen darstellt, die anderen Mitarbeiterinnen z. B. in einer Datenbank oder auf einer Lernplattform zur Verfügung gestellt werden kann.

Auch mit der Steuerung eines Wissensmanagement-System ist Handlungswissen verbunden: z. B. das Bedienen einer Content-Management-Software oder einer Datenbank.

Methodenkompetenz

Während Handlungswissen ein Individuum zur Ausübung sehr konkreter Tätigkeiten befähigt, umfasst Methodenkompetenz stärker Fähigkeiten, die tätigkeitsübergreifend genutzt werden können. Dazu zählen Problemlösefähigkeit, Kreativität, analytisches Denkvermögen oder Selektionsfähigkeit. Solche Fähigkeiten können nicht bewusst gelernt werden; sie haben viel mit natürlichen Begabungen zu tun, können aber auch durch Erfahrung, Übung (z. B. Kreativitätstechniken) und geeignete Arbeitsbedingungen (z. B. flexible Arbeitszeiten, die auf individu-

elle Konzentrations- und Leistungskurven Rücksicht nehmen) gefördert werden. Integriert man die normativen Ziele, die man mit Wissensmanagement verfolgt, in die Prinzipien einer Unternehmenskultur, so ist die Schaffung von förderlichen Arbeitsbedingungen im Rahmen dieser Unternehmenskultur der Beitrag, den Wissensmanagement zum Erwerb von Methodenkompetenzen leisten kann; konkrete Wissensmanagement-Instrumente bieten sich jedoch nicht an.

So gering der Nutzen von Wissensmanagement (-Instrumenten) für den Erwerb von Methodenkompetenz auch ist, umso höher ist der Nutzen von Methodenkompetenz für das Wissensmanagement: Aus der Vielzahl an Informationen, die z. B. das Internet anbietet, die gesuchte herauszufiltern oder geeignete Methoden zu entwickeln, um im eigenen Betrieb Wissensmanagement aufzubauen, sind Kompetenzen dieser Kategorie.

Erfahrungswissen

Besonders häufig wird im Zusammenhang mit Wissensmanagement der Wert des Erfahrungswissens erwähnt, über das Mitarbeiter verfügen, die bereits langjährig in einem Unternehmen oder einer Branche tätig sind (vgl. auch Abbildung 17). Gerade dieses Wissen ist nicht in Bedienungsanweisungen, Sicherheitsvorschriften oder Handbüchern dokumentiert, kann aber mit geeigneten Wissensmanagement-Methoden wie Story Telling (vgl. Abschnitt 3.2.10 sowie Fallstudie *Debriefing*) aus den Köpfen der Wissensträger abgerufen und mithilfe von Intranet-Systemen oder Leitfäden zum Projektmanagement an andere vermittelt werden.

Erfahrungswissen entsteht aus dem täglichen Umgang mit Maschinen, Materialien, Projekten etc. und damit aus Handlungen (vgl. GROSSMANN, KROGOLL & MEISTER, 2006). Diese Handlungen werden im Zuge der Globalisierung immer differenzierter und vielfältiger. „Zunehmende Flexibilität in Arbeitsprozessen führt dazu, dass berufliche Handlungen vielfältiger werden und sich schneller verändern. In der Folge sind Übungen und häufiges Wiederholen von Arbeitshandlungen nicht mehr in dem Maße geeignet Erfahrungswissen auszubilden. Erfahrungswissen nimmt ganz neue Gestalt an. Es ist zunehmend durch individuell-spezifische, strategische Handlungsmuster geprägt, also durch generalisierte Lösungsansätze“ (GROSSMANN et al., 2006). Damit nähert sich Erfahrungswissen stärker dem Bereich der Methodenkompetenz (vgl. vorherigen Absatz).

Sowohl für den Wissensträger, der Erfahrungswissen gesammelt und aufgebaut hat, und in etwas geringerem Maße für die Kolleginnen, die von seinen Erfahrungen lernen möchten, gestaltet sich dieser Lernprozess als sehr unbewusst, weil Erfahrungswissen sich nicht in kleine Lerneinheiten unterteilen lässt, sondern allenfalls zu Heuristiken heruntergebrochen werden kann (dazu z. B. eine der Erfahrungen des Mitarbeiters aus der Fallstudie *Debriefing*: „Zu Beginn eines neuen

Projekts sollte immer ein Kick-off-Workshop zum gegenseitigen Kennenlernen der Team-Mitglieder stattfinden. Das erleichtert die spätere Kommunikation und vermeidet Missverständnisse“).

Dass Erfahrungswissen beim Aufbau von Wissensmanagement hilfreich sein kann, sieht man daran, dass Firmen dazu häufig die Hilfe von Unternehmensberatern in Anspruch nehmen, die sich auf diese Methoden spezialisiert haben. Für die Beständigkeit und die Akzeptanz der Maßnahme im Wirkbetrieb sind aber Faktoren wie eine förderliche Unternehmenskultur und vor allem Sozialkompetenzen sowie Motivation und Einstellung bedeutsamer (s. folgende Absätze).

Unternehmenskultur

„Unternehmenskulturen bestimmen weitgehend, wie Unternehmen von ihren Mitarbeitern wahrgenommen werden. ... Inhalt der Unternehmenskultur sind z. B. übereinstimmende Werte, Ziele und Normen, die ihren Niederschlag etwa in organisationstypischen Symbolen und Ritualen, Sprachregelungen oder Verhaltenscodices finden“ (ULICH, 1998, S. 471 – 472).

Wissensmanagement steht insofern im Dienste einer Unternehmenskultur, als dass solche Symbole, Werte, Ziele und Normen mithilfe einer Vielzahl von Kommunikationsmedien vermittelt werden können. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen sind Unternehmenskulturen aber gar nicht konkret definiert, geschweige denn explizit dokumentiert. Unternehmenskultur findet in solchen Unternehmen auf einer subtileren und damit weniger bewussten Ebene statt (persönlicher Umgang miteinander, gemeinsame Erfahrungen etc.). Gleichwohl können solche impliziten Unternehmenskulturen durch Methoden wie das Story Telling bewusst gemacht werden. „Die Interviews geben Aufschluss über die in der Unternehmenskultur schlummernden Grundhaltungen, Werte und Normen. Story Telling kann diesen meist verborgen wirkenden Grundhaltungen Worte verleihen und sie dadurch einer kritischen unternehmensweiten Reflexion zugänglich machen. Zudem kann sich im Laufe des Story-Telling-Prozesses Vertrauen entwickeln und festigen“ (NEUBAUER, ERLACH & THIER, 2004, S. 354).

Umgekehrt ist auch eine von den Mitarbeiterinnen positiv wahrgenommene Unternehmenskultur förderlich für das Funktionieren von Wissensmanagement. Faire Arbeitsbedingungen, Vertrauen in die Leitung und die Kollegen sowie transparente Unternehmensziele schaffen ein Klima, in dem sich Mitarbeiterinnen entfalten können, in dem sie auch Raum für ihre persönlichen Ziele sehen und in dem der offene und kollegiale Umgang mit Wissen nicht als Gefährdung von Machtverhältnissen, sondern als Förderung der gemeinsamen Stärken wahrgenommen wird (vgl. auch SAMMER & BORNEMANN, 2002, S. 9; HINTERHUBER & RENZL, 2002, S. 19).

Sozialkompetenz

Sozialkompetenzen (Kommunikations- und Teamfähigkeit, Führungskompetenz etc.) können wie Methodenkompetenzen nicht in willentlichen und bewussten Lernprozessen erworben werden, weil sie zum Teil von unseren natürlichen Talenten abhängen. Ihre Ausbildung kann aber stärker als die der Methodenkompetenzen durch Verhaltenstrainings und durch den täglichen Umgang mit anderen Menschen, durch Gruppen- und Projektarbeit gefördert werden.

Die Schwierigkeit bei der Gestaltung von Verhaltensschulungen zur Stärkung der Sozialkompetenz liegt darin, dass es sich dabei nicht um Faktenwissen handelt, das man einfach auswendig lernen kann, sondern die Verinnerlichung von Verhaltensweisen einen teilweise langen Lernprozess darstellt. „Die Rolle der Lehrenden besteht [dabei] nicht in der Vermittlung von Wahrheiten, sondern in der Unterstützung der Lernenden beim Aufbau und der Organisation von Erfahrungen“ (DUMPERT, 2003, S. 81).

Wie schon die empirischen Ergebnisse nahe legen (vgl. Abschnitt 4.2.2), liegt der Zusammenhang zwischen Sozialkompetenzen und Wissensmanagement stärker im Bereich „Lernen für Wissensmanagement“: Gut ausgeprägte Sozialkompetenzen werden als notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Wissenskommunikation gesehen.

Motivation und Einstellung

Das Gleiche gilt auch für die Faktoren Motivation und Einstellung. Sie stehen in einem engen Zusammenhang zur Unternehmenskultur, weil sie nicht bewusst veränderbar sind.

Für Wissensmanagement ist Motivation eine der wichtigsten Voraussetzungen: „Für jedes System des Wissensmanagements ist es zentral, dass die Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen mit anderen Kolleginnen und Kollegen zu teilen und v.a. das Wissen auch für die Realisierung der betrieblichen Ziele zu nutzen“ (NERDINGER, 2004, S. 93).

Motivation löst Verhalten aus; das heißt, dass sowohl die Weitergabe von Wissen als auch das Zurückhalten von Wissen motiviertes Verhalten darstellen. Motivation ist das Ergebnis eines Zusammenspiels zwischen den Motiven eines Menschen und situativen Anreizen. Dabei ist ein Motiv ein inneres Bedürfnis und damit die Neigung eines Menschen, in bestimmten Situationen ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Kommen die entsprechenden situativen Anreize hinzu, kommt es zur Motivation, dieses Verhalten auch zu zeigen (vgl. SCHNEIDER & SCHMALT, 1994, S. 16 ff.).

Motive im Zusammenhang mit Arbeit im Allgemeinen und dem Umgang mit Wissen im Besonderen können ein stark ausgeprägtes Freizeitbedürfnis (und damit Angst vor Mehrarbeit), das Bedürfnis nach Anerkennung der eigenen Leistung oder das Bedürfnis nach Macht (viel zitiert: „Wissen ist Macht“) sein. Da die Mo-

tive eines Menschen nicht von außen veränderbar sind, liegen die Bemühung von Personalverantwortlichen darin, durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen jene situativen Anreize zu schaffen, die zu höherer Arbeitsmotivation führen. Dabei unterscheidet man extrinsische und intrinsische Motivation: Intrinsische Motivation liegt dann vor, wenn die Bedürfnisbefriedigung unmittelbar durch das Verhalten ausgelöst wird, z. B. wenn die Tätigkeit als interessant (Neugier-Motiv) oder bedeutsam (Anerkennungs-Motiv) empfunden wird. Extrinsische Motivation führt nur mittelbar zur Bedürfnisbefriedigung: Die Arbeit wird entlohnt, das wiederum sichert die Befriedigung existenzieller, kultureller etc. Bedürfnisse.

Die Weitergabe von Wissen in einem Wissensmanagement-System durch Prämien zu motivieren, sieht NERDINGER (2004, S. 93) sehr kritisch, weil die Tätigkeiten im Dienste des Wissensmanagements dann als zusätzliche Tätigkeiten angesehen werden. Ziel von Wissensmanagement ist es jedoch, dass der offene Umgang mit Wissen zum selbstverständlichen Bestandteil der täglichen Arbeit wird. Entsprechend fand auch ALZ (2002) in einer Mitarbeiterbefragung heraus, dass sich Beschäftigte vorrangig durch immaterielle Anreize zu stärkerer Wissenskommunikation motiviert fühlen, allen voran durch Partizipation an betrieblichen Entscheidungen, durch die Ausübung einer interessanten Tätigkeit, durch ein gutes Arbeitsklima und durch die Information und den Austausch mit Experten des eigenen Wissensgebiets. Mit erheblichem Abstand werden monetäre Anreize oder Sachleistungen als motivierend empfunden.

Demnach muss es Ziel der Bemühungen von Unternehmensleitung und Führungsverantwortlichen sein, die Ziele des Wissensmanagements verständlich und plausibel zu vermitteln, sodass den Mitarbeiterinnen der betriebliche und vor allem auch eigene Nutzen und damit die Bedeutsamkeit einer Unterstützung dieses Systems transparent wird und sich eine positive Einstellung zum Wissensmanagement entwickeln kann.

5 Die praktische Umsetzung von Wissensmanagement

Nach den vorstehenden Überlegungen stellt sich nun die Frage, wie man Wissensmanagement nutzbringend im Unternehmen umsetzen kann. Angesichts der sehr verschiedenartigen Ansätze von derzeit praktiziertem Wissensmanagement ist es selbstverständlich nicht möglich, allgemein gültige Handlungsempfehlungen für die konkrete Einführung von Wissensmanagement per se zu geben. Dieses Kapitel skizziert die wesentlichen Schritte, die eine Organisation bei der Umsetzung von Wissensmanagement unternehmen muss, und weist auf begünstigende und hinderliche Faktoren hin, die sich aus Literaturstudium, Empirie, Austausch mit Wissensmanagement-Experten und eigenen Erfahrungen im Rahmen des durchgeführten Forschungsprojekts (vgl. Abschnitt 2) ableiten lassen.

5.1 Bestimmung des Handlungsbedarfs

Die Entscheidung für die Einführung von Wissensmanagement sollte an einem konkreten Bedarf getroffen werden, an einem wahrgenommenen Defizit in der Verfügbarkeit, der Kommunikation oder im Erwerb von Wissen im Betrieb. Beispiele für solche Bedarfe oder Defizite sind:

- Nach dem Ausscheiden erfahrener Vertriebsmitarbeiter geht das Wissen über Kunden oder vertriebliche Prozesse verloren (vgl. Fallstudie *Mitarbeiter-Workshops*, Abschnitt 3.3.1).
- Betriebliche Prozesse werden komplexer oder es kommen wegen der Erschließung neuer Geschäftsfelder oder der Expansion bestehender Geschäftsfelder neue Prozesse hinzu, die mit der vorherrschenden Organisationsstruktur nicht mehr bewältigt werden können (vgl. Fallstudie *Verhaltensschulung*, Abschnitt 3.3.2).
- Es soll ein Standard-Prozess für die Durchführung von Projekten etabliert werden. Damit klassische oder häufig auftretende Fehler bei der Durchführung von Projekten nicht mehrmals gemacht werden, soll das Erfahrungswissen aus bereits abgeschlossenen Projekten zur Etablierung eines solchen Standard-Prozesses genutzt werden (vgl. Fallstudie *Debriefing*, Abschnitt 3.3.3).
- Im Umgang mit Maschinen und Materialien entwickeln Mitarbeiter eine Reihe von „Tipps und Tricks“, die häufig nicht in Handanweisungen dokumentiert sind, die aber wertvolle Benutzerhinweise darstellen. Dieses Erfahrungswissen sollte auch anderen und vor allem neuen Mitarbeiterinnen zur Verfügung stehen (vgl. Fallstudie *Lernplattform*, Abschnitt 3.3.4).

Wie erkennt ein Unternehmen oder eine Organisation solchen Handlungsbedarf? Unübersehbar sind solche Defizite, die sich im Zusammenbruch von Geschäftsprozessen, in sinkenden Umsatzzahlen oder sinkender Nachfrage niederschlagen. Aber auch bevor es zu derart gravierenden Entwicklungen kommt, können Poten-

ziale zur Beschleunigung von Prozessen oder zur Verbesserung der Wettbewerbsposition unausgenutzt und vor allem von der Leitung unerkannt bleiben. Hier ist die Unterstützung aller Hierarchieebenen notwendig. Eine Methode zur (Früh-) Erkennung von Wissensdefiziten sind ein betriebliches **Ideen- oder Beschwerde-management**, das den Mitarbeiterinnen einen Anreiz dafür gibt, Unzulänglichkeiten in ihrer täglichen Arbeit nicht einfach hinzunehmen, sondern sich bewusst Gedanken über mögliche Erleichterungen ihrer Arbeit zu machen. Ein Ideenmanagement fördert die Bereitschaft, ein ganzheitliches Verständnis von den Abläufen im Betrieb zu entwickeln und Verantwortung für Prozesse zu übernehmen, was sich wiederum positiv auf die Motivation und die Arbeitszufriedenheit auswirkt (vgl. Abschnitt 3.2.13).

Regelmäßige (halb-)jährliche **Mitarbeiterbefragungen** können entweder in Form von Ankreuzfragen nach der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit bestimmten Abläufen und Strukturen fragen oder in Form offener Nennungen die Mitarbeiterinnen zum Benennen wahrgenommener Mängel auffordern. Gezielt für die Ermittlung von Qualifikationsbedarf von Mitarbeitern sei das im Abschnitt 3.2.9 beschriebene Instrument **KoRA** genannt.

Auf **regelmäßigen Abteilungs- oder Teambesprechungen** kann ein **Standard-Tagesordnungspunkt „Störungen und Defizite“** aufgenommen werden. Damit wird den Mitarbeitern ein fester Platz eingeräumt, wahrgenommene Mängel anzusprechen. Ebenso kann dieser Aspekt bei **regelmäßigen Jahres- oder Monatsgesprächen** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern thematisiert werden. Aufgabe der Vorgesetzten ist es dann, angesprochene Punkte an die Unternehmensleitung weiterzugeben. Eine Handlungsanleitung mit Kontrollfragen für die Gestaltung von Gesprächen und Sitzungen bietet z. B. auch die im Abschnitt 3.2 erwähnte Toolbox des f-bb.

Für die aus Sicht der Beschäftigten zutage geförderten Mängel muss ein verbindlicher Workflow entwickelt werden, ein genauer Ablaufplan, wie mit derart identifizierten Defiziten weiter verfahren wird. Sollten die Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, ihre Meinung werde nicht ernst genommen, sinkt die Motivation, sich konstruktiv einzubringen, und eine wertvolle Quelle zur Aufspürung von Wissensdefiziten geht verloren. Ein entscheidender Faktor dabei ist immer Transparenz, eine verständliche Erklärung von Seiten der Leitung, warum Mitarbeitergespräche, Befragungen oder Ideenmanagement durchgeführt werden und was mit den Ergebnissen gemacht wird.

5.2 Ist-Analyse und Zielbestimmung

Ein auf die beschriebene Art und Weise identifiziertes Defizit sollte in all seinen organisatorischen Rahmenbedingungen erörtert werden: Welche Strukturen sind von dem Problem betroffen, welche betrieblichen Prozesse und vor allem welche Mitarbeiter? Welche Instrumente für den systematischen Umgang mit Wissen

werden bereits genutzt und wie erfolgreich? Was sind die Gründe für ein schlechtes Funktionieren?

Auch hierfür bieten sich ähnliche Instrumente an wie für die Bedarfsermittlung (**Gespräche** und **Befragungen** in den betroffenen Organisationseinheiten). Sehr fruchtbar für diesen „diagnostischen Prozess“ sind aber auch moderierte **Workshops**, in denen defizitäre Strukturen oder Prozesse und ihre Wirkzusammenhänge gemeinsam erarbeitet und Ziele zur Verbesserung definiert werden. Als Anregung ist hier beispielsweise die Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte (TAB) von der IG Metall zu nennen (Bestandteil der Toolbox von f-bb), die vorsieht, im Rahmen eines Workshops gemeinsam mit Mitarbeitern Vorschläge für Qualifizierungsmaßnahmen zu erarbeiten (nähere Informationen unter <http://www.agenturq.de/service/datei.html?id=39>).

Wichtig für den Analyse-Prozess im Betrieb ist die **Einbeziehung aller beteiligten Mitarbeiter**, 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 und vor allem, dass den Mitarbeiterinnen ein Mitbestimmungsrecht eingeräumt wird.

Wie man an der im Abschnitt 3.3.1 beschriebenen Fallstudie *Mitarbeiter-Workshops* sehr gut sieht, fördert eine gut angelegte Maßnahme zur Identifizierung von möglichen Defiziten wie z. B. ein Mitarbeiter-Workshop manchmal auch Bedarfe zutage, mit denen die Leitung im Vorfeld nicht gerechnet hat, die aber möglicherweise stärker den Kern des Problems ansprechen als die zunächst angenommenen Schwachstellen. Umso wichtiger ist gerade dieser Schritt einer Ist-Analyse unter Einbezug möglichst vieler Quellen, denn nur dann können die wirklich relevanten Wissens-Ziele, die mit den geplanten Maßnahmen erreicht werden sollen, definiert werden.

Die oben beispielhaft aufgelisteten möglichen Wissensdefizite in einer Organisation und die hier beschriebenen Methoden zur Ist-Analyse führen zur Definition von Zielen, die stärker auf der strategischen oder sogar schon operativen Ebene der Zieldefinition ansetzen. Die Theorie empfiehlt neben der Bestimmung dieser Ziele auch die Benennung eines normativen Ziels (vgl. Abschnitt 3.1.4 sowie PROBST, RAUB & ROMHARDT, 1999, S. 70 ff.) und damit die Einbindung der Wissensmanagement-Aktivitäten in eine **Unternehmensvision oder -kultur**. Häufig ist die aber gerade in kleinen und mittleren Unternehmen gar nicht definiert (vgl. Abschnitt 4.2.3).

Für Unternehmen, die tatsächlich eine Unternehmenskultur definiert haben, sollten sich die normativen Wissensziele an dieser Unternehmenskultur orientieren. Am Prozess der Bedarfs- und Ist-Analyse ändert das lediglich, dass die Mitar-

beiterinnen ihre Aufmerksamkeit auf mögliche Defizite stärker an dieser Vision orientieren. Voraussetzung dafür ist Transparenz: Die Unternehmenskultur oder -vision muss verstanden und verinnerlicht sein. Dabei hat die Unternehmensleitung Vorbild-Funktion und die Aufgabe, diese Unternehmenskultur adäquat zu vermitteln. Nicht selten liegt aber gerade darin bereits ein Defizit der Wissenskommunikation, sodass ein Ansatz auf strategischer statt auf normativer Ebene in der betrieblichen Praxis durchaus sinnvoll sein kann.

Auf der Ist-Analyse und Zielsetzung aufbauend sollte überlegt werden, ob man am Einsatz bestehender Instrumente organisatorische Veränderungen vornimmt oder ob möglicherweise neue Instrumente infrage kommen.

Die im Kapitel 4 dargestellten Erkenntnisse aus der Empirie legen nahe, dass bei der Vorbereitung und Planung von Wissensmanagement auf jeden Fall die Personal- oder – wenn vorhanden – die Bildungs- oder Personalentwicklungsabteilung einbezogen werden sollte, weil Wissensmanagement in erster Linie mit Menschen und Lernprozessen zu tun hat.

5.3 Exkurs: Beauftragung einer Unternehmensberatung

Die Planung und Einführung von Wissensmanagement ist ein komplexer Prozess, für den gerade kleine und mittelständische Unternehmen bei fehlenden personellen Ressourcen und fehlender Erfahrung gerne Beratung in Anspruch nehmen. Die Auswahl der richtigen Unternehmensberatung sollte gut vorbereitet werden. Im Folgenden werden einige Hinweise gegeben, auf was bei der Beauftragung einer Unternehmensberatung geachtet werden sollte (vgl. auch GEHLE & MÜLDER, 2001, S. 52 ff. sowie für technische Beratungsleistungen GRONAU, DILZ & KALISCH, 2004):

- Die wichtigste Voraussetzung ist die genaue **Bestimmung der Leistung**, die von der Beratung erwartet wird. Je nach Vorkenntnis des Unternehmens oder je nach personellen Ressourcen kann es ganz unterschiedlich sein, in welcher Phase der Einführung von Wissensmanagement die Beratung hinzugezogen wird: Ein Unternehmen mit einer guten Personalabteilung, die mit den unterschiedlichsten diagnostischen Methoden zur Ermittlung von Handlungsbedarf und Ist-Analyse vertraut ist (Mitarbeiter-Befragungen, Ideen-Management etc.) und auch über die zeitlichen Ressourcen für die Auswertung dieser Instrumente verfügt, ist in der Lage, aus eigenen Mitteln den Bedarf für Wissensmanagement zu erörtern. Hat die Unternehmensleitung darüber hinaus viel Erfahrung im Bereich der strategischen Unternehmensplanung, wird sie vermutlich auch selbst in der Lage sein, aus den Ergebnissen der Ist-Analyse strategische und möglicherweise auch schon konkrete operative Ziele abzuleiten. In so einem Fall wird die Unternehmensberatung dann nur noch mit der Umsetzung der bereits feststehenden Maßnahme betraut. Eine solche Vorgehensweise findet man am ehesten bei der Implementierung technischer Wissensmanagement-Lösungen wie Wissenslandkarten, Intranet-Systemen oder Datenbanken. Sind

jedoch noch keine klaren Vorstellungen über die Ziele oder gar den Bedarf vorhanden, kann eine Unternehmensberatung auch mit dem gesamten diagnostischen Prozess beauftragt werden.

- Auf Basis der **schriftlich formulierten Anforderungen** können dann verschiedene Beratungsfirmen kontaktiert werden. Dabei sollte man für die Vorauswahl Überlegungen zu Referenzen, Sitz der Beratungsfirma, Größe, Alter der Firma und Erfahrungen mit der Beratung von Wissensmanagement-Projekten anstellen. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (www.bdu.de) führt eine Datenbank im Internet, in der man gezielt nach spezifischen Branchen- und Tätigkeitserfahrungen der Anbieter suchen kann.
- Der nächste Schritt sollte ein **persönliches Vorgespräch** mit den Beratern der engeren Wahl sein, in dem der Umfang der gewünschten Leistungen noch einmal genau besprochen wird. Besonders bei der Implementierung von technischen Lösungen wie Intranet, Datenbanken, Portalanwendungen etc. ist diese Klärung sehr wichtig, weil technische Systeme stets einer Wartung bedürfen, die auch für den Wirkbetrieb nach der Implementierungsphase geleistet werden muss. Grundsätzlich kann man immer davon ausgehen, dass Leistungsbeschreibungen, die im Vorfeld erarbeitet worden sind, nicht alle Aspekte berücksichtigen, die sich im Wirkbetrieb als notwendig oder auch einfach als anwenderfreundlicher erweisen. Nachbesserungen oder Nachprogrammierungen des ursprünglichen Konzepts dürfen auf keinen Fall ausgeschlossen werden. Viele der technischen Lösungen bedienen nicht ausschließlich *eine* betriebliche Anforderung an ein Wissensmanagement-System, sondern unterstützen mit unterschiedlich differenzierten Funktionalitäten *diverse* Aufgaben wie Knowledge-Mapping, Information Retrieval, Skill Management oder Prozessmodellierung (vgl. GRONAU et al., 2004). Gerade deswegen ist es äußerst ratsam, sich vor der Einholung von Angeboten genauestens darüber klar zu werden, was das System primär leisten soll und welche anderen Funktionen „nice to have“ wären. Ferner sollte der Schulungsaufwand für die Mitarbeiter und das Lizenzmodell (Anzahl der gleichzeitigen Nutzer) besprochen werden. Besonders bei Software-Lösungen, die keine Eigenentwicklung der Beratungsfirma, sondern Produkte eines externen Anbieters sind, muss geregelt sein, wer bei späteren Wartungsarbeiten als Ansprechpartner zuständig ist. Aber auch bei nicht-technischen Beratungsleistungen muss an die Zeit nach der Ein- bzw. Durchführung der Maßnahmen gedacht werden: Zum Beispiel ist bei der Durchführung von Verhaltensschulungen ein Feedback- oder Auffrischungs-Workshop nach einem halben Jahr sinnvoll. Zum anderen muss geklärt werden, ob die Zielerreichungs-Bewertung von Wissensmanagement-Maßnahmen mit eigenen Ressourcen durchgeführt oder ebenfalls in Auftrag gegeben wird.
- Bei technischen Lösungen sollte der Berater eine **Produkt-Präsentation** vorstellen, die einen Eindruck von den Funktionen und der Bedienung eines solchen Systems vermittelt. Häufig verschwindet das Verständnis darüber, was ein

System leistet, im IT-Fremdwort-Dschungel. An solchen Präsentationen sollten nicht nur IT-Spezialisten, sondern besonders Mitarbeiter teilnehmen, die später mit dem System arbeiten müssen. Ihnen muss klar werden, was genau das System leistet, wie es zu bedienen ist, und ob sie sich den Umgang damit zutrauen. Sie sollten vor einer solchen Präsentation ermutigt werden, auch vermeintlich „dumme Fragen“ zu stellen.

5.4 Das geeignete (Lehr- und Lern-) Instrument

Nicht alle innovativen Wissensmanagement-Instrumente wie elektronische Lehrmedien oder Wissensportale eignen sich optimal für jeden Wissens- und Lernbedarf. In Abschnitt 4.1 wurde bereits erwähnt, dass computer- und netzgestützte Lehrmedien Präsenzseminare nicht ersetzen werden. Die Eignung einer Lehrmethode hängt wesentlich von den zu vermittelnden Inhalten ab. Wenn Lerninhalte konkret sind, wie das am stärksten bei **Fachwissen** der Fall ist (vgl. Abschnitt 4.2.3), dann findet auch ein bewusster Lernprozess statt: Wissen kann in unterteilbaren Einheiten verarbeitet und wiedergegeben werden. Nach wie vor eignen sich **Lehrbücher** oder **Präsenzschulungen** zur Vermittlung dieses Wissens. Allerdings kommen auch innovative Wissensmanagement-Instrumente wie eine gut gepflegte **Lernplattform**, ein **E-Learning-Seminar** oder ein **Wissensportal im Internet** infrage.

Organisationsspezifisches **Strukturwissen** über Personen (Kunden und Mitarbeiter) wird häufig im firmeneigenen **Intranet**, in **Datenbanken** oder in **Yellow Pages** abgebildet. Auch für die Vermittlung von betriebspezifischem **Prozesswissen** oder **Konventionen** eignet sich zum einen das Intranet, aber auch in klassischen **Mitarbertreffen** kann solches Wissen sehr gut vermittelt werden, weil es darüber hinaus den Austausch fördert und die Partizipation der Mitarbeiter erlaubt.

Handlungswissen, das besonders in technischen und handwerklichen Berufen erworben werden muss und nicht selten eine gewisse Vorsicht erfordert, sollte nach wie vor mithilfe von praktischen Übungen bzw. im Ausbildungs-Rahmen mithilfe der klassischen **4-Stufen-Methode** (Vorbereitung, Vormachen, Nachmachen, Üben) vermittelt werden.

„... im Bereich Sicherheitstechnik, wo es nur einen Versuch gibt, da ist für uns nach wie vor diese 4-Stufen-Methode wichtig ...“

Eine sinnvolle Ergänzung zur Dokumentation von Handlungswissen stellt das **GALA-Lernaufgabensystem** (vgl. Abschnitt 3.2.11) dar.

Zum Externalisieren und Austausch von **Erfahrungswissen** eignen sich zum einen **Mitarbertreffen**; besonders aber die Externalisierung unbewusster Erfahrungen kann durch innovative Instrumente wie **Debriefing** oder **Story Telling** erreicht werden (vgl. Fallstudie *Debriefing*). Unternehmensübergreifendes Erfahrungswissen kann durch die Beteiligung in **Kommunikationsforen** erlernt werden.

Für das Erlernen von **Handlungs-** und zum Teil auch **Erfahrungswissen** sind Lehrgänge mit motivierenden Dozenten Erfolg versprechend. Dabei ist es jedoch erforderlich, auch mit **praktischen** Übungen zu arbeiten, reine Frontalvorträge werden für die Vermittlung von Handlungen und Erfahrungen als wenig lehrreich empfunden. Besonders Erfahrungslernen bedeutet auch langfristiges Lernen in eher unbewussten Lernprozessen. Das gilt auch für den Erwerb von **Methoden- und Sozialkompetenz**. Gerade sie hängen stark von den persönlichen Begabungen eines Menschen ab. Ein **Vorschlagswesen** oder **Ideenmanagement** kann Methodenkompetenzen fördern. Sozialkompetenzen können zwar durch **Verhaltensschulungen** oder die Gestaltung der Arbeit als **Projekt- oder Gruppenarbeit** gefördert werden, unterliegen aber nicht einem bewussten Lernprozess mit klarem Anfang und Ende. Sie bedürfen des langfristigen Lernens im sozialen Kontext (vgl. EULER, 2003, S. 24).

Als Voraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement und gleichzeitig als größte Herausforderung werden immer wieder **Motivation** und eine akzeptierende **Einstellung** zu den entsprechenden Organisationsentwicklungs-Maßnahmen genannt. Auch diese psychologischen Größen können „gelernt“ und durch **Verhaltenstrainings** und vor allem durch Transparenz fördernde **Mitarbeiter-treffen bzw. -informationen** positiv beeinflusst werden.

Eng mit Motivation und Einstellung ist die Verinnerlichung einer (wissensorientierten) **Unternehmenskultur** verbunden. Die Vermittlung einer wissensorientierten Unternehmenskultur kann zunächst daraus bestehen, dass Leitsätze, die den offenen und bewussten Umgang mit Wissen zum Inhalt haben, im **Intranet**, in **Mitarbeiter-Zeitungen** oder an **schwarzen Brettern** präsentiert werden. Sie müssen aber auch von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden. Der Wunsch einer jeden Unternehmensleitung sind Mitarbeiter, die sich mit der Firma identifizieren, gerne dort arbeiten und aus eigener Überzeugung heraus zum Wohle des Unternehmens und der Kolleginnen handeln. Extrinsische Motivatoren wie gute Bezahlung, Prämien und Privilegien reichen häufig nicht aus (vgl. ALZ, 2002). Erfolg versprechender ist die Schaffung einer intrinsischen Motivation, die nur zu erreichen ist, wenn Mitarbeiter einen persönlichen Nutzen in dem gewünschten Verhalten sehen. Hierbei kommt auch den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu, weil sie durch einen personenzentrierten Führungsstil Rücksicht auf persönliche Motive und Ziele ihrer Mitarbeiter nehmen und sie bei der Zielerreichung unterstützen können (vgl. WEINERT, 1998, S. 434). Besonders in der Festigung einer Unternehmenskultur, die den Zielen des Wissensmanagements folgt, liegt Potenzial, jene Mitarbeiterinnen intrinsisch zu motivieren, die gerne als Expertinnen für spezifische Themen anerkannt sein wollen oder die gerne eigenverantwortlich Lösungen zur Verbesserung betriebsinterner Strukturen oder Prozesse entwickeln möchten.

Die zweite wesentliche Einflussgröße bei der Wahl einer geeigneten Lehrmethode ist die individuelle **Lern-Disposition** der Lernenden. Wie man bereits an der

oben zitierten Meinung über Online-Lehrgänge sieht, ist beispielsweise die Frage nach der Tauglichkeit von computer- und internetgestützten Lerninstrumenten stark davon abhängig. Auch wenn Motivation und Disziplin bis zu einem gewissen Maße gefördert werden können, bleiben sie stets an ganz bestimmte unveränderliche Persönlichkeitseigenschaften gebunden, die die Bereitschaft und die Fähigkeiten zum selbstgesteuerten Lernen stark mitbestimmen. Diese Fähigkeit und Bereitschaft zum selbstständigen autodidaktischen Lernen ist nicht bei allen Menschen gleich ausgeprägt. Dem muss bei der Wahl einer geeigneten Vermittlungsform beim betrieblichen Wissenserwerb auch Rechnung getragen werden.

„... auf die Lernfähigkeit der Mitarbeiter Rücksicht nehmen, auf unterschiedliche Alterstrukturen (...) Da muss ich einfach eine andere Bandbreite an Methodiken und an Reaktionen auf solche Lernphänomene haben ...“

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird deutlich, warum es nur schwer möglich ist, allgemeingültige Handlungsempfehlungen für die Erarbeitung von Bildungskonzepten im Rahmen eines praktizierten Wissensmanagements aufzustellen. In der durchschnittlichen Meinung jener 17 % der Ausbildungsbetriebe, die Wissensmanagement kennen und darin einen geeigneten Rahmen zur Individualisierung des Lernens sehen (Anteil „stimme voll zu“; vgl. Abbildung 18), steckt gleichsam die Erkenntnis, dass es gerade diese Individualisierung ist, die für einen hohen Lernerfolg bürgt, weil mit Wissensmanagement-Ansätzen Lernwege in Abhängigkeit von Lernzielen und Lern-Dispositionen modular aufgebaut werden können.

5.5 Kontrolle der Zielerreichung

Aus ökonomischer Sicht wäre es ideal, wenn sich Maßnahmen des Wissensmanagements messbar in der Firmenbilanz niederschlagen würden. Leider gibt es aber keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen einer verbesserten Wissensbasis und monetären Größen. Vielmehr liegt ein gestufter Prozess vor. Beispielsweise kann die Einführung eines Anreizsystems zur Weitergabe von Wissen dazu führen, dass das Erfahrungswissen im Umgang mit einem bestimmten Kunden auch anderen Mitarbeiterinnen zur Verfügung steht, deren Kommunikation mit diesem Kunden dadurch erleichtert wird. Das wiederum hebt die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung, sodass künftige Aufträge nicht an die Konkurrenz vergeben werden. Eine gestiegene Auftragslage kann aber auch andere Gründe haben und muss nicht zwingend auf das neue Anreizsystem zurückzuführen sein. PROBST et al. (1999, S. 325 ff.) empfehlen die Aufstellung eines strukturierten Netzwerks, das diese potenziellen Wirkzusammenhänge aufzeigt.

Diese Bewusstmachung möglicher Ursache-Wirkungs-Ketten erlaubt es einem Unternehmen, messbare Indikatoren für die betroffenen Dimensionen zu entwickeln. Nach BIEDERMANN, GRAGGOBER und SAMMER (2002, S. 55) sind ausschließlich monetäre Ansätze zur Wissensbilanzierung zum heutigen Zeitpunkt auch kaum

ausgereift. Dagegen liege umfangreiche Erfahrung im Bereich der Bewertung mittels Indikatoren vor.

Zum Beispiel kann die Verfügbarkeit des Erfahrungswissens durch eine Befragung der Mitarbeiterinnen erfolgen: In Bezug auf konkrete Themenfelder werden sie in regelmäßigen Abständen befragt, wie gut sie ihre Wissensbasis einschätzen und welche Quellen (z. B. Erfahrungs-Dokumente anderer Mitarbeiter) ihnen in welcher Qualität zur Verfügung stehen. Zur Messung der Kundenzufriedenheit und -bindung bietet die Marktforschung zahlreiche Methoden an (Befragungen, Gruppendiskussionen etc.). Aus derartigen Befragungsergebnissen können quantifizierbare Indikatoren abgeleitet werden.

Weitere Indikatoren, die in engem Zusammenhang mit der Qualität der Wissensbasis im Unternehmen stehen, sind

- die Dauer von Projekttreffen (Hintergrund-Überlegung: Je besser die Mitarbeiter informiert sind, desto weniger Zeit geht in Mitarbeitertreffen für die Abgleichung von Wissensständen verloren),
- die Auffind-Zeiten von spezifischen Informationen in technischen Datenbanken oder Dokumentationen,
- die wahrgenommene Bedienerfreundlichkeit von technischen Systemen (z. B. durch Usability-Studien messbar),
- Zeitaufwand für einen Verkaufsprozess (Zeit zwischen der Information über eine Ausschreibung bis hin zur Abgabe des Angebots durch die Firma; vgl. GRONAU, 2004, S. 24).

Solche Indikatoren können dann mit unternehmerischen Größen wie Umsatz, Kosten, Produktivität, Anzahl neuer Produkte, Anzahl neuer Kunden etc. in Zeitreihen in Zusammenhang gebracht werden und geben im Zeitvergleich Aufschluss über mögliche Erfolge und Misserfolge von Wissensmanagement-Maßnahmen.

Häufig wird auch vorgeschlagen, die definierten Indikatoren für die Qualität der Wissensbasis in das Instrument der Balanced Scorecard (BSC) zu integrieren. Sie bewertet ein Unternehmen aus vier Perspektiven (vgl. PROBST et al., 1999, S. 331 sowie ALTMAYER & GEORG, 2002, S. 15 –18), der Kundenperspektive, der finanziellen Perspektive, der Perspektive der internen Geschäftsprozesse und der Lern- und Wachstumsperspektive. Die Indikatoren für die Qualität der Wissensbasis können dabei am ehesten in die letzte Perspektive integriert werden.

Wichtig bei der Aufstellung solcher Indikatorensysteme ist die ständige Hinterfragung der so genannten „Validität“ der Messinstrumente: Messen sie wirklich das, was der Indikator ausdrückt? Bürgt ein hoher Zufriedenheitswert in einer Mitarbeiterbefragung tatsächlich für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, oder spielen auch Tendenzen zu „sozial erwünschtem“ aber unaufrichtigem Antwortverhalten

der Beschäftigten eine Rolle? Hier wird wieder der hohe Wert eines interdisziplinären Vorgehens deutlich: Der Einbezug von Bildungs- und Personalverantwortlichen in diese stark ökonomisch geprägten Strategien kann entscheidend zur Validitäts-Verbesserung der „menschlichen“ Indikatoren beitragen.

6 Ausblick

Die differenziertere Betrachtung einer notwendigen Passung von Lerninhalten, Lern-Dispositionen und Lehr-/Lerninstrumenten (vgl. Abschnitt 5.4) vermag die Diskrepanz zwischen der zur Zeit noch eher verhaltenen Nutzung von Wissensmanagement-Instrumenten in der Bildungsarbeit bei gleichzeitig hohen Erwartungen an eine künftig stärkere eigenverantwortliche Qualifizierung der Mitarbeiter zu erklären: Die Erwartung einer veränderten Lernkultur bezieht sich hauptsächlich auf die Notwendigkeit, bedarfsorientiert notwendiges Wissen am Arbeitsplatz zu erlangen; dafür eignen sich Instrumente wie das Internet, das Intranet, Newsgroups, Wissensportale, Datenbanken etc. sehr gut. Im Rahmen der formalen Ausbildung können sie unterstützend nützlich sein, sie können das Lernen interessanter und individueller gestalten; allerdings ersetzen sie nicht das herkömmliche Lehrbuch, die Präsenzs Schulung oder die praktischen Übungen unter Anleitung eines Trainers.

Nach DEGEN und FASSHAUER (2004) ist das Ziel von Wissensmanagement, „die bisher häufig zufällig, informell, unvollständig und spät bzw. langsam ablaufenden Prozesse des Wissensaustauschs innerhalb einer Organisation zu systematisieren, zu priorisieren und zu beschleunigen“ (DEGEN & FASSHAUER, 2004, S. 58). Unter dieses Verständnis von Wissensmanagement fiele auch ein gut organisiertes und am Bedarf der Mitarbeiterinnen aufgestelltes Fortbildungsprogramm mit klassischen Präsenzs Schulungen oder sogar eine gut sortierte und katalogisierte Bibliothek. Damit umfasst die Praxis-Definition von Wissensmanagement alle Maßnahmen, die den systematischen Umgang mit Wissen fördern. Ein derart breit gefasstes Verständnis von Wissensmanagement lässt die Frage aufkommen, ob Wissensmanagement nicht nur alter Wein in neuen Schläuchen ist, weil Unternehmen auch vor der Prägung des Begriffs „Wissensmanagement“ bereits in gewissem Umfang systematisch mit Wissen umgegangen sind.

Stellt man sich das Ausmaß der Systematisierung, mit der Wissen in Unternehmen ausgetauscht wird, auf einer stufenlosen Skala vor, so läge am unteren Ende der Zufall, mit dem Mitarbeiterinnen geschäftsrelevante Informationen in der Teeküche oder der Kantine aufschnappen; am oberen Ende läge ein System, das jeder formalen Kommunikation in einem Unternehmen einen fest definierten Workflow unterlegt, einen Prozess, der festlegt, welche Informationen in welcher Reihenfolge und welcher Aufbereitung wo systematisch fixiert werden. Die praktizierte Realität, wie man sie heute in Betrieben vorfindet mit ihren Mitarbeiter-treffen, Intranet-Systemen, Datenbanken bis hin zu gezielten Maßnahmen wie Lernplattformen und Mitarbeiter-Debriefings, liegt dazwischen. Ab welchem Grad der Systematisierung man diese verschiedensten Formen des Umgangs mit Wissen „Wissensmanagement“ nennen sollte, bleibt offen, sollte aber auch nicht das Hauptanliegen der Wissensmanagement-Forschung sein:

Statt nach einer Praxisdefinition zu suchen, nach der man bemessen könnte, welche Maßnahmen in der Praxis nun die Auszeichnung „Wissensmanagement“ ver-

dienen oder nicht, ist es sinnvoller, sich den Grund deutlich zu machen, weswegen Wissensmanagement betrieben wird. So unterschiedlich Wissensmanagement in der Praxis auch aussieht – eins ist allen Ansätzen gemeinsam: Unternehmen machen sich zunehmend den Wert der Ressource Wissen bewusst. Damit kann Wissensmanagement als „Bewusstmachungs-Strategie“ für die Notwendigkeit und Bedeutsamkeit eines systematischen betrieblichen Lernens gesehen werden. In diesem Sinne schreiben auch PROBST, RAUB und ROMHARDT (1999, S 106): „Das durch die Identifikation des eigenen Nicht-Wissens, der eigenen Wissenslücken und Fähigkeitsdefizite geschaffene Bewusstsein kann einen wirksamen Auslöser von Lernprozessen darstellen“.

Einigkeit herrscht darüber, dass das betriebliche Lernen, das durch Maßnahmen des Wissensmanagements gefördert werden soll, gleichermaßen gelernt sein will: Zum sinnvollen und nutzbringenden Umgang mit Wissen sind Menschen nicht zwingend von Natur aus befähigt. 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 Zuständigkeitsregeln sensibilisiert werden, tragen entsprechende Ideen möglicherweise auch in ihren Ausbildungsbetrieb und bauen Unwissenheiten und damit Hemmschwellen gegenüber dem Thema Wissensmanagement ab. Damit wird Ausbildung von Nachwuchskräften für einen Betrieb zu einer wertvollen Quelle der Wissensgenerierung (vgl. REINMANN-ROTHMEIER & MANDL, 1999, S. 19). Diesem Potenzial sollte die berufliche Bildungsarbeit in den nächsten Jahren mit der Erarbeitung von Lehr- und Lernkonzepten für den bewussten Umgang mit der Ressource Wissen begegnen.

Literatur

ALTMAYER, Daniel und GEORG, Stefan: Die Bedeutung von Wissensmanagement für Unternehmen – beispielhaft erklärt anhand der Prozesse der Unternehmensgründung und Unternehmensberatung. Aachen 2002

ALZ, Isabelle: Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Anreizsystemen im Wissensmanagement – Wie kann die Wissenskommunikation im Unternehmen gefördert werden? Diplomarbeit am Institut für Psychologie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität. Bonn 2002

BECKER, Horst und LANGOSCH, Ingo: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart 1995

BIEDERMANN, Hubert; GRAGGOBER, Marion; SAMMER, Martin: Die Wissensbilanz als Instrument zur Steuerung von Schwerpunktbereichen am Beispiel eines Universitätsinstitutes. In: Bornemann, Manfred und Sammer, Martin (Hrsg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden 2002, S. 53 – 72

BORNEMANN, Manfred und SAMMER, Martin (Hrsg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden 2002

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

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

DUMPERT, Michael: Zum Lernen von Sozialkompetenzen: Vorstellung eines idealtypischen Lernprozesses. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Kundenorientierte Sozialkompetenzen als didaktische Herausforderung. Bielefeld 2003, S. 81 – 98

EULER, Dieter: Anbindung an den Erkenntnisstand: Sozialkompetenzen zwischen theoretischer Fundierung und praktischer Umsetzung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Kundenorientierte Sozialkompetenzen als didaktische Herausforderung. Bielefeld 2003, S. 15 – 32

EYSENCK, Michael W. und KEANE, Mark T.: Cognitive Psychology – A Student's Handbook. Hove 1985

FOGOLIN, Angela und ZINKE, Gert: Potenziale von Online-Communities für das Lernen in der Arbeit. In: Zinke, Gert und Fogolin, Angela / Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär (Hrsg.): Online-Communities – Chancen für informelles Lernen in der Arbeit. Bonn 2004, S. 9 – 27

FREDRICH, Boris: Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement – Gestaltungs- und Kombinationsansätze im Rahmen einer lernenden Organisation. Göttingen 2003

FRÖHLICH, Doris; NOLL, Margit; SCHIEBEL, Edgar: Wissenslandkarten – Ein Ausweg aus dem Chaos? In: Bornemann, Manfred und Sammer, Martin (Hrsg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden 2002, S. 247 – 274

GEHLE, Michael und MÜLDER, Wilhelm: Wissensmanagement in der Praxis. Frechen 2001

GRONAU, Norbert; DILZ, Stefan; KALISCH, André: Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement. Gronau, Norbert (Hrsg.) Berlin 2004 (Reihe Wirtschaftsinformatik: Technische und organisatorische Gestaltungsoptionen)

GROSSMANN, Nina; KROGOLL, Tilmann; MEISTER, Vera: Handlungswissen in Referenzarbeitsaufgaben als Ziel und Mittelpunkt des Wissensmanagements. In: Holz, Heinz und Schemme, Dorothea; Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Wissensmanagement in Aus- und Weiterbildung. Bonn 2006 (im Erscheinen)

HAHNE, Klaus: Für ein anwendungsbezogenes Verständnis von E-Learning: E-Learning zwischen formellen Kursangeboten und Unterstützung des Erfahrungslernens in der Arbeit. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 32 (2003), Heft 4, S. 35 – 39

HENSSE, Kathrin: Bildungstechnologien für moderne Bildungskonzepte – Gestaltungsoptionen des Internets. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 32 (2003), Heft 1, S. 5 – 8

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

HINTERHUBER, Hans H. und RENZI, Birgit: Die strategische Dimension des Wissensmanagements. In: Bornemann, Manfred und Sammer, Martin (Hrsg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden 2002, S. 19 – 34

HRIBERNIK, Bruno und SAMMER, Martin: Wissensmanagement aus Sicht einer Managementholding am Beispiel Böhler-Uddeholm AG. In: Bornemann, Manfred und Sammer, Martin (Hrsg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden 2002, S. 147 – 158

KORONAKIS, Philipp u.a.: Operative Gestaltung von Wissensmanagement bei Magna Steyr. In: Bornemann, Manfred und Sammer, Martin (Hrsg.): Anwendungs-

orientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden 2002, S. 115 – 124

MOHR, Barbara: Die Toolbox „PE-Instrumente für Führungskräfte“. Prozessorientiertes Wissensmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. In: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH (Hrsg.): Newsletter 01/2005, http://www.f-bb.de/f-bbv9/newsletter/fbb_newsletter_1_2005.pdf

NERDINGER, Friedemann: Die Bedeutung der Motivation beim Umgang mit Wissen. In: Reinmann, Gabi und Mandl, Heinz (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen 2004, S. 91 – 101

NEUBAUER, Andrea; ERLACH, Christine; THIER, Karin: Story Telling – Erfahrungsdokumente zur Weitergabe impliziten Wissens. In: Reinmann, Gabi und Mandl, Heinz (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen 2004, S. 351 – 358

NONAKA, Ikujiro und TAKEUCHI, Hirotaka: Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York 1997

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt am Main/Wiesbaden 1999

REINMANN-ROTHMEIER, Gabi und MANDL, Heinz: Wissensmanagement: Modewort oder Element der lernenden Organisation? In: Personalführung, 12/1999, S. 18 – 23

SAMMER, Martin und BORNEMANN, Manfred: Wissensmanagement. In: Bornemann, Manfred und Sammer, Martin (Hrsg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden 2002, S. 5 – 18

SCHAPFEL-KAISER, Franz und KUEHN, Bernd: Kooperative Gestaltung von Wissenstransfer in der Berufsbildungsforschung. In: Leitprojekte Informationen compact (Limpact), November 2004, Ausgabe 8 (<http://www.bibb.de/de/limpact16925.htm>)

SCHNALZE, Kathrin und THIER, Karin: Lernen aus Erfahrungsgeschichten! In: Rohs, Matthias (Hrsg.): Arbeitsprozessintegriertes Lernen. Neue Ansätze für die berufliche Bildung. Münster 2002, S. 111 – 126

SCHNEIDER, Klaus und SCHMALT, Heinz-Dieter: Motivation. Stuttgart 1994

SCHNURER, Katharina und MANDL, Heinz: Wissensmanagement und Lernen. In: Reinmann, Gabi und Mandl, Heinz (Hrsg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen 2004, S. 53 – 65

THALEMANN, Susanne: Die Rolle geteilten Wissens beim netzbasierten kollaborativen Problemlösen. Elektronische Veröffentlichung unter

URN: urn:nbn:de:bsz:25-opus-13273 /

URL: <http://freidok.ub.uni-freiburg.de/volltexte/1327/>

ULICH, Eberhard: Arbeitspsychologie. Zürich/Stuttgart 1998

WEINERT, Ansfried B.: Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim 1998

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

(<http://www.bibb.de/de/limpact16591.htm>)

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

ZINKE, Gert: E-Learning am Arbeitsplatz – eine Herausforderung an die Bildungstechnologieforschung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 30 (2001), Heft 5, S. 41 – 45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Mögliche Synergieeffekte bei der Verzahnung von Aktivitäten des Wissensmanagements und denen der betrieblichen Bildungsarbeit	7
Abbildung 2:	Methodisches Vorgehen im BIBB-Forschungsprojekt „Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit“	9
Abbildung 3:	Vier Formen der Wissensumwandlung nach Nonaka und Takeuchi (1997)	13
Abbildung 4:	Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt (1999).....	15
Abbildung 5:	Umsetzung von Wissensmanagement in deutschen Ausbildungsbetrieben	33
Abbildung 6:	Instrumente zum Austausch und Erwerb von Wissen.....	44
Abbildung 7:	Wissensmanagement und der systematische Umgang mit Wissen	45
Abbildung 8:	Meinungen zum Thema Wissensmanagement von Betrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen (inkl. Antwortverweigerungen)	47
Abbildung 9:	Meinungen zum Thema Wissensmanagement von Betrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen (ohne Antwortverweigerungen).....	48
Abbildung 10:	Erwarteter Einfluss von Wissensmanagement auf verschiedene Aspekte der betrieblichen Bildungsarbeit aus Sicht von Ausbildungsbetrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen (ohne Antwortverweigerungen)	49
Abbildung 11:	Wissensmanagement-Aktivitäten von Betrieben unterschiedlicher Mitarbeiterzahl	50
Abbildung 12:	Instrumente zum Austausch und Erwerb von Wissen in Betrieben unterschiedlicher Größe	51
Abbildung 13:	Wissensmanagement-Aktivitäten von wissensintensiven und weniger wissensintensiven Betrieben	52
Abbildung 14:	Wissensmanagement-Aktivitäten von Betrieben unterschiedlicher Branchen.....	53
Abbildung 15:	Beteiligung der Bildungs-/Personalabteilung an der Einführung von Wissensmanagement	55

Abbildung 16: Erwartete Entwicklungen des betrieblichen Lernens	57
Abbildung 17: Erwarteter Einfluss von Wissensmanagement auf verschiedene Aspekte der betrieblichen Bildungsarbeit aus Sicht von Ausbildungsbetrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen und -Erfahrungen	59
Abbildung 18: Meinungen zum Thema Wissensmanagement von Betrieben mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Kenntnissen und -Erfahrungen	60
Abbildung 19: Wissensmanagement-Ideen in Aus- und Weiterbildung	61
Abbildung 20: Instrumente zum Austausch und Erwerb von Wissen in Aus- und Weiterbildung	62
Abbildung 21: Zwei Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und betrieblichem Lernen	63
Abbildung 22: Kompetenzen für den Umgang mit Wissen	66
Abbildung 23: Beispiele für Wissens- und Lerninhalte im Zusammenhang mit Wissensmanagement	68
Abbildung 24: Formen des Wissens, die mit und für Wissensmanagement gelernt werden	69

Index

- Adressverwaltung 21, 29
- analytisches Denkvermögen 65, 72
- Anreiz Siehe Motivation
- Arbeitsaufgaben 26, 32
- Arbeitsplatzanalyse 27, 32
- Artefakte 12
- Ausbildung 15, 35, 37, 40, 57, 58, 61 ff., 65
- Balanced Scorecard 85
- Begabungen 13, 73, 75, 83
- betriebliche Bildungsarbeit 7, 15, 46, 55, 62, 63, 65, 67
- blended learning 23, 40, 43
- Business TV 31
- Chat 21, 22, 23, 42
- Checklisten 32
- Coaching 28, 44, 51, 62
- Communities of Practice 19 f., 22, 24, 44 f., 51, 62, 82
- Concept Maps 31
- Content-Management-Systeme 30, 42
- Datenbanken 18, 24, 44, 51, 62, 70, 80, 82
- Debriefing 25, 38 f., 82
- Dokumentenlebenszyklus 30
- Dokumenten-Management-Systeme 30 f.
- Eigenverantwortung 23, 35, 40, 42, 57, 59, 65, 67
- Einstellungen 28, 65, 75, 83
- E-Learning 19, 22, 44, 51, 58, 62, 82
- E-Mail 18, 22, 23, 24, 30, 31, 44, 51
- Erfahrungswissen
Siehe Wissen, Erfahrungs-
- Expertenverzeichnisse
Siehe Yellow Pages
- Führungskompetenz 75
- Groupware 18, 44, 51
- Heuristiken 12, 72
- Ideenmanagement 28, 78, 83
- Information-Retrieval-Systeme 31
- Internet 18, 20 ff., 30, 44, 51, 62
- Intranet 19 f., 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 32, 40, 44, 51, 62, 82
- Job Rotation 32
- Kalender 18, 21, 29
- Kommunikationsfähigkeit
Siehe Kommunikationskompetenz
- Kommunikationsforen
Siehe Communities of Practice
- Kommunikationskompetenz 29, 35, 65, 75
- Kreativität 29, 31, 72
- Lernaufgabe 26, 72
- Lern-Disposition Siehe Lernfähigkeit
- Lernen 22, 23, 26, 27, 34, 39, 40 ff., 57 ff., 59 ff. 82 ff.
 - arbeitsplatznahes - 15, 40, 43, 57, 63, 64, 65
 - bedarfsorientiertes - 21, 23, 24, 64
 - bewusstes - 68

- lebenslanges - 64
- unbewusstes - 68
- Lernfähigkeit 23, 43, 83
- Lernplattformen 22, 23, 30, 41, 44, 51, 62, 82
- Lessons learned 39
- Mentoring 28, 44
- Methodenkompetenz 65, 72, 73, 83
- Mind Maps 31
- Mitarbeiterbefragungen 24, 28, 32, 34, 36, 39, 78, 79
- Mitarbeitergespräche 32, 37, 78, 79
- Mitarbeiterprofile 40
- Mitarbeitertreffen 29, 34, 44, 51, 78, 82, 83, 85
- Mitarbeiter-Zeitungen 31, 83
- Mitarbeiterzufriedenheit 25, 32
- Modellversuche 17, 32
- Motivation 21, 23, 25, 28, 31, 32, 34, 65, 75, 78, 83
- Newsgroups 21, 22
- Siehe Communities of Practice
- Online-Communities
- Siehe Communities of Practice
- Portale 19, 22, 23, 30, 44, 45, 51, 62, 82
- Präsenzs Schulungen 23, 29 f., 59, 62, 82
- Problemlösefähigkeit 29, 65, 72
- Prozessmodellierung 31
- Rechte- und Rollenkonzept 21, 22, 31, 70
- Referenzarbeitsaufgabe 26
- Selektionsfähigkeit 65, 72
- Skill Management 24, 31
- Skills 12, 72
- Soft Skills 65
- Sozialkompetenzen 29, 65, 75, 83
- Story Telling 25, 26, 39, 73, 74, 82
- Suchmaschinen 18, 31
- Teamfähigkeit 65, 75
- Unternehmensberatung 36, 74, 80
- Unternehmenskultur 16, 26, 31, 73, 74, 75, 79, 80, 83
- Verhaltensschulungen 36, 75, 83
- Vorschlagswesen
- Siehe Ideenmanagement
- Weiterbildung 15, 38, 40, 43, 44, 51, 57, 62, 63, 65
- Wissen
 - Definition 11
 - deklaratives - 12
 - Erfahrungs- 12, 24, 25, 26, 28, 29, 32, 34, 37, 39, 41, 43, 61, 64, 73, 82
 - explizites - 12, 13
 - Fach- 34, 41, 64, 69, 82
 - Handlungs- 26, 27, 72, 73, 82
 - implizites - 13, 24, 27, 40
 - individuelles - 11
 - kollektives - 11, 21
 - prozedurales - 12
 - Prozess- 27, 70, 82
 - stilles - 12

- Struktur- 64, 70, 82
- Umwandlung 13
- unbewusstes - 25
- Ziele 16
- Wissenslandkarten 19, 20, 22, 30, 31, 70, 80
- Wissensmanagement
 - Bedarfsermittlung 17, 28, 29, 41, 77, 79
 - Befähigung 23, 46, 65, 68
 - Definition 7, 17, 32, 45, 57
 - Instrumente 11, 16, 30, 36, 38, 43, 51, 63, 64, 82
 - Kernprozesse 14, 44, 71
 - Technologie 17, 18, 19, 20, 22, 24, 25, 30, 31, 54, 55, 58, 70
 - Theorien 7, 11, 13, 14, 33, 43, 46
 - Ziele 7, 14, 16, 29, 34, 78
 - Zielerreichung 16, 84
 - Zuständigkeit 54, 80, 86
- Wissensportale Siehe Portale
- Workflow 25, 26, 27, 30, 78
- Workshops 21, 26, 29, 34, 39, 79
- Yellow Pages 19, 21, 24, 25, 30, 40, 42, 43, 70, 82

Abstract

Germany's Federal Institute for Vocational Education and Training conducted a research project to assess the current situation in companies that provide in-house vocational training. The companies were surveyed about how they handle knowledge, their use of knowledge management tools and how they assess possible correlations between knowledge management and their in-company training efforts. The term "knowledge management" is very vaguely defined at theoretical level. This is correspondingly reflected in the heterogeneity of the examples of how knowledge management is implemented and the understanding of the concept in day-to-day practice. Knowledge management is seen as a tool for supporting the individual's self-driven acquisition of knowledge in connection with his/her work. However, when it comes to organized, in-house initial and continuing vocational training in the form of courses, seminars, workshops and the like, knowledge management is not so much a tool for instruction as it is a call to train learners for qualifying themselves on a self-driven basis.

Kompetenz in Innovation

Agnes Dietzen, Erich Latniak, Bernd Selle (Hrsg.)

Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben

ISBN: 3-7639-1056-5

Bestell-Nr.: 110.461

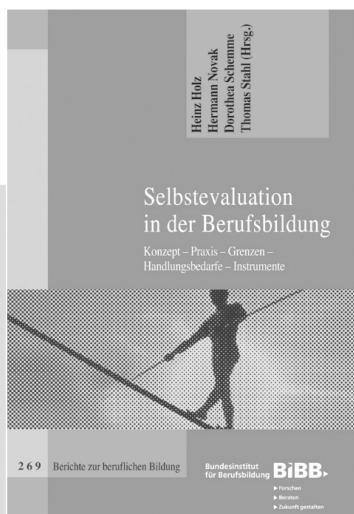
196 Seiten, Preis 17,90 €

Herausgeber:
Bundesinstitut für
Berufsbildung, Bonn
www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Die Veröffentlichung
erhalten Sie beim
W. Bertelsmann Verlag
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: 05 21/9 11 01-11
Telefax: 05 21/9 11 01-19
www.wbv.de
E-Mail: service@wbv.de

Berater sind wichtige Experten für die Veränderungen von Qualifikationen bzw. Kompetenzen und Organisation. Im Rahmen betrieblicher Veränderungen unterstützen sie Unternehmen bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen, erfassen Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe und setzen diese in Maßnahmen betrieblicher Qualifikations- und Personalentwicklung um. Auf diese Weise haben Berater die Möglichkeit „tief“ in die Unternehmen hineinzuschauen. Welche Erkenntnisse über die betriebliche Qualifikationsentwicklung gewonnen werden können, wenn das Erfahrungswissen von Beratern als Wissensressource für Früherkennungs- und Qualifikationsforschung genutzt wird, ist Gegenstand der vorliegenden Studie.

Qualität der beruflichen Bildung



Heinz Holz, Hermann Nowak,
Dorothea Schemme, Thomas Stahl (Hrsg.)

Selbstevaluation in der Berufsbildung Konzept – Praxis – Grenzen – Handlungsbedarfe – Instrumente

ISBN: 3-7639-1039-5
Bestell-Nr.: 102.269
188 Seiten, Preis 19,90 €

Herausgeber:
Bundesinstitut für
Berufsbildung, Bonn
www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Die Veröffentlichung
erhalten Sie beim
W. Bertelsmann Verlag
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: 05 21/9 11 01-11
Telefax: 05 21/9 11 01-19
www.wbv.de
E-Mail: service@wbv.de



Reflexion und Selbstevaluation sind zentrale Elemente professionellen Handelns auf individueller wie auf organisationaler Ebene. In betrieblichen Entwicklungsprozessen erweist sich Selbstevaluation als flexibel einsetzbarer Ansatz zur Qualitätssicherung von Projekten. Das Konzept der „Selbstevaluation“ eignet sich für Prozessevaluation und das Empowerment von Individuen, Teams und Organisationseinheiten. Besondere Merkmale sind die Anwendungsorientierung des Lernens, die Partizipation und häufige Rückkoppelung der Beteiligten. Indem die Akteure den Verlauf ihrer Tätigkeit reflektieren und überprüfen, werden nicht nur Arbeitssituationen umgestaltet, sondern wird zugleich die Personal- und Organisationsentwicklung befördert. Der Band beinhaltet einen Bildungsspass, der in Betrieben erfolgreich erprobt wurde.

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

► Forschen
► Beraten
► Zukunft gestalten

Kompetenzerwerb - mal anders!



Irmgard Frank, Katrin Gutschow,
Gesa Münchhausen

Informelles Lernen

ISBN: 3-7639-1057-3

Bestell-Nr.: 110.462

220 Seiten, Preis 23,90 Euro

Herausgeber:
Bundesinstitut für
Berufsbildung, Bonn
www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Die Veröffentlichung
erhalten Sie beim
W. Bertelsmann Verlag
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: 05 21/9 11 01-11
Telefax: 05 21/9 11 01-19
www.wbv.de
E-Mail: service@wbv.de



Informelles Lernen als Lernen in der Arbeit und in allen anderen Lebensbereichen ist eine elementare Form des Kompetenzerwerbs. Die Sichtbarmachung, Bewertung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen ist eine Herausforderung für die Individuen, für die betriebliche Personal- und Bildungsarbeit und für das Bildungssystem. Am Beispiel von Projekten, Programmen und regionalen Initiativen wird der Umsetzungsstand in Deutschland dargestellt, wo formale Abschlüsse und Zertifikate auf dem Arbeitsmarkt sowie für die Tarif- und Entlohnungssysteme traditionell eine hohe Bedeutung haben. In vielen europäischen Ländern wurden insbesondere seit den 90er-Jahren Reformen durchgeführt, die die Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen einschließen. Diese werden anhand von Beispielen aus Frankreich und Norwegen beschrieben und bewertet.

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

► Forschen
► Beraten
► Zukunft gestalten

Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat ein Forschungsprojekt mit dem Ziel einer Bestandsaufnahme durchgeführt, in dessen Rahmen Ausbildungsbetriebe zu ihrem Umgang mit Wissen, zum Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten sowie zu ihrer Bewertung möglicher Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und betrieblicher Bildungsarbeit befragt wurden. So diffus der Begriff „Wissensmanagement“ in der Theorie definiert wird, so heterogen sind auch die Umsetzungs-Beispiele und Verständnisse des Konzepts in der Praxis. Wissensmanagement wird als ein Instrument gesehen, das den arbeitsplatznahen Wissenserwerb im Rahmen eines eigenverantwortlichen Lernens der Individuen fördert. Für die organisierte betriebliche Aus- und Weiterbildung in Form von Kursen, Seminaren, Workshops etc. bedeutet Wissensmanagement jedoch weniger ein Lehrinstrument, sondern stärker eine Forderung, Lernende für die eigenverantwortliche Qualifizierung zu schulen.

ISBN 3-7639-1073-5



9 783763 910731

W. Bertelsmann Verlag
Bielefeld

Schriftenreihe
des Bundesinstituts für
Berufsbildung, Bonn