

Fortschritte in den Kommunikations- und Informationstechnologien eröffnen neue Möglichkeiten des gezielten Wissensaufbaus und seiner Vermittlung; vermehrt diskutiert wird hierbei auch das Instrument 'Wissensmanagement'.

Die Betriebsbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung gibt Aufschluss über die Bedeutung solcher Instrumente für die betriebliche Bildungsarbeit aus Sicht der betrieblichen Praxis. Im Folgenden wird deutlich, wie Ausbildungsbetriebe verschiedene Instrumente nutzen oder welche Erwartungen mit betrieblichem Wissensmanagement verbunden sind. In der im Rahmen des Forschungsprojekts 'Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit' durchgeführten Erhebung (RBS-Umfrage 2/2003) wurden 1666 Betriebe angeschrieben. Den hier vorgelegten Ergebnissen liegen die Antworten von 622 *Ausbildungsbetrieben* zugrunde.

Alle ausgewiesenen Häufigkeiten basieren auf der betriebsgewichteten Anpassung an die Verteilung der Ausbildungsbetriebe in den alten und neuen Bundesländern nach Betriebsgrößenklassen.

#### Erwartete Entwicklungen der betrieblichen Bildungsarbeit in den nächsten Jahren

Auch in Zukunft kommt der Sicherstellung eines kompetenten Fachkräftenachwuchses eine hervorgehobene Rolle zu: Ungeachtet der Betriebsgröße halten 60% aller befragten Ausbildungsbetriebe die eigene betriebliche Ausbildung für 'sehr wichtig', um künftig den Wissensbedarf in ihrem Betrieb decken zu können. Die Wichtigkeit der Weiterbildung (WB) für die Deckung des Wissensbedarfs wird je nach Betriebsgröße unterschiedlich eingeschätzt: Nur 36% der Kleinbetriebe (unter 50 Beschäftigte) halten sie für die Deckung des betrieblichen Wissensbedarfs für 'sehr wichtig' - dagegen 44% der mittleren (zwischen 50 und 499 Beschäftigte) und 57% der Großbetriebe (500 und mehr Beschäftigte).

Aber auch der arbeitsplatznahe Wissenserwerb gewinnt an Wichtigkeit. Das lässt sich aus den Antworten der Betriebe auf die Frage schließen, in welche Richtung sich ihre Qualifizierungstätigkeit in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickeln wird (siehe Abbildung 1).

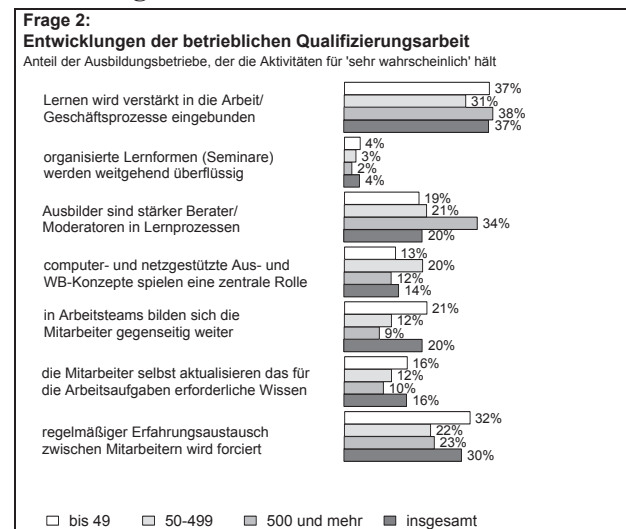
Die häufigste Erwartung ist, dass künftig betriebliches Lernen stärker in die Arbeitstätigkeit und Geschäftsprozesse eingebunden sein wird. Berufliche Kompetenz und Erfahrungswissen würden demnach häufiger arbeitsbegleitend und arbeitsplatznah erworben.

Keinesfalls überflüssig wird aber nach Aussage der Betriebe in Zukunft dadurch das organisierte Lernen (Seminare, Kurse o. Ä.): Insofern hat das so

genannte formale Lernen weiterhin einen festen Platz in der betrieblichen Bildungspraxis.

Computergestützte und netzbasierte Lernanwendungen gelten danach vermutlich als eine Erweiterung zu den klassischen betrieblichen Bildungsangeboten, jedoch nicht als Ersatz.

**Abbildung 1**



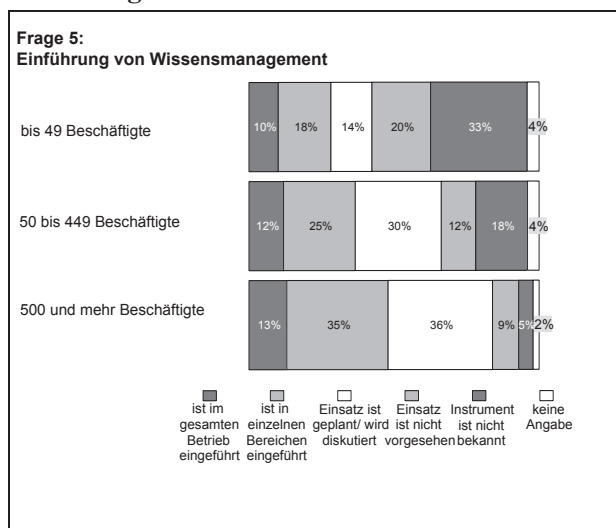
Für einige der befragten Betriebe spielen entsprechende Konzepte für ihre Qualifizierungstätigkeit in den nächsten Jahren eine wichtige, allerdings keine zentrale Rolle.

Ein Vergleich der unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen zeigt, dass kleine Betriebe stärker als mittlere und noch stärker als große eine Qualifizie-

rung der einzelnen Mitarbeiter selbstverantwortlich oder im Rahmen der Teamarbeit erwarten; größere Betriebe betonen stärker als kleine die veränderte Rolle der Ausbilder.

Die Antworten deuten auf eine sich entwickelnde 'neue' Lernkultur hin. Zukünftig gewinnt die Unterstützung von Lernprozessen im nicht formalen Rahmen stärker an Bedeutung. Zum Leitbild gehört, den Lernenden mehr Eigenverantwortung zu übertragen und selbstgesteuertes individuelles Lernen sowie das gegenseitige Lernen in Teams, Lerngemeinschaften oder Arbeitsgruppen zu fördern. Auch für das Bildungspersonal im Betrieb (Verantwortliche, Ausbilder, Trainer) wird durch den Trend zum stärker selbstgesteuerten Lernen ein grundsätzlicher Rollenwandel erwartet: weg vom Lehrer und Organisator im Lernprozess, hin zum beratenden und unterstützenden Begleiter der Lernenden.

**Abbildung 2**



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

### Die Einführung von Wissensmanagement in der Betriebspraxis

Ende 2003 hat Wissensmanagement nur vereinzelt auch in kleinen und mittleren Betrieben Fuß gefasst; größere Betriebe sind in der Anwendung wie erwartet einige Schritte voraus. Die betriebsweite Umsetzung von Wissensmanagement ist jedoch nach den vorliegenden Ergebnissen keineswegs gängige Praxis: Sowohl unter großen als auch kleinen und mittleren Betrieben liegt der Anteil einer betriebsweiten Einführung zwischen 10% und 13% (siehe Abbildung 2). Trotzdem ist Wissensmanagement kein gänzlich unbekannter Begriff: Öfter sind entsprechende Ansätze und Elemente bereits in einzelnen Bereichen der befragten Betriebe eingeführt. In jedem dritten Betrieb ab 50 Beschäftig-

ten wurde Wissensmanagement geplant oder diskutiert. Bei Kleinbetrieben liegt dieser Anteil bei 14%.

### Aussagen zum Thema Wissensmanagement

Das Bild, das die befragten 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 Bildung (siehe Abbildung 3). Es werden selbstverständlich auch die Vorteile gesehen, die Wissensmanagement vor dem Hintergrund der erwarteten neuen Lernkultur 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 ('stimme voll zu'), dass Wissensmanagement zukünftig für die Bildungsarbeit an Bedeutung gewinnen wird.

**Abbildung 3**



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

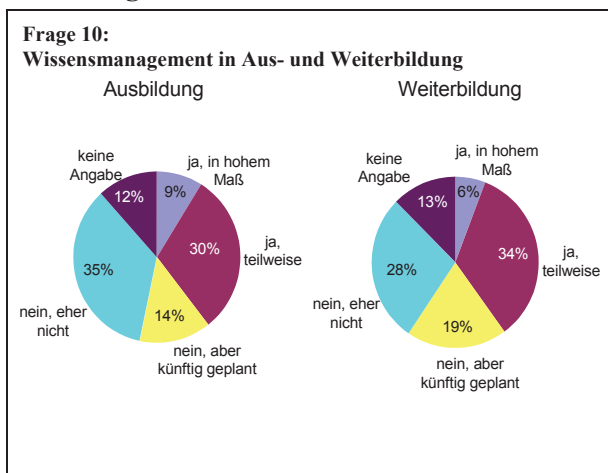
Vergleicht man die drei Aussagen mit höchster Zustimmung (siehe Abbildung 3), bleibt zu vermuten, dass der Umgang mit Wissensmanagement künftig nicht nur Lern-Hilfe, sondern auch Lern-Inhalt in der Bildungsarbeit sein wird.

Betriebe mit geringen Kenntnissen von Wissensmanagement 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 ungünstige Kosten-Nutzen-Erwartung (siehe Abbildung 3).

## Bildungsarbeit und Wissensmanagement in den Unternehmen eher lose gekoppelt

Direkt danach gefragt, wie weit die klassische Aus- und Weiterbildung gegenwärtig durch Wissensmanagement-Aktivitäten beeinflusst wird, zeigt sich, dass sich nur wenige Betriebe bei der Gestaltung der Bildungsarbeit in hohem Ausmaß an Ideen des Wissensmanagements orientieren (siehe Abbildung 4). Für den Weiterbildungsbereich ist eine zukünftige Verknüpfung häufiger geplant als für den Ausbildungsbereich.

Abbildung 4



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

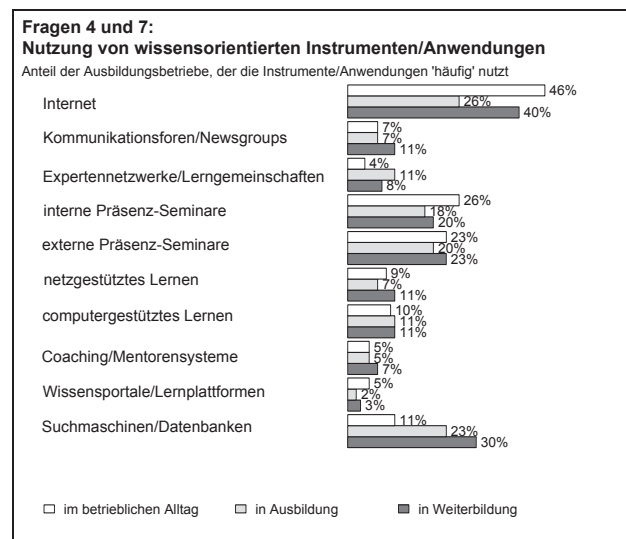
## Wissensorientierte Instrumente betrieblicher Aus- und Weiterbildung - kaum gängige Praxis

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen für die Gestaltung der Bildungsarbeit eine große Bandbreite an Möglichkeiten. So könnte etwa die Ausbildung und vor allem die Weiterbildung der Beschäftigten vermehrt auch über multimediale Lernwege erfolgen. Computerbasiertes und netzgestütztes Lernen (E-Learning) erlaubt verstärkt zeit- und ortsungebundene Wissensvermittlung. Einen weiteren Nutzen besonders für die Aneignung und den Austausch von Erfahrungswissen bietet die Unterstützung kommunikativer und kooperativer Prozesse. Auch die üblichen Werkzeuge einer wissensbezogenen Arbeitstätigkeit sind prinzipiell für Lernzwecke nutzbar: Datenbanken, Inter- und Intranet, E-Mail, vernetzte Arbeitsplätze. Ebenso können Wissensportale und Lernplattformen die Wissenserweiterung im Betrieb unterstützen. Aber auch ohne großen technischen Aufwand können Maßnahmen gezielt zur Förderung des individuellen und kollektiven Lernens, der Kooperation und des Wissensflusses zwischen Menschen eingesetzt werden.

Typische Werkzeuge dafür sind Wissensnetzwerke, Expertenzirkel oder Lerngemeinschaften, Workshops, Jobrotation oder die Organisation wissensförderlicher Kommunikationsstrukturen (regelmäßige Meetings, Kaffee-Ecken, Tagungen). Daneben sind die klassisch organisierte Weiterbildung (interne/externe Seminare, Schulungen, Trainings), Messen sowie Mentoren-Systeme und Coachings gut zur systematischen Weitergabe und zum Erwerb von Wissen geeignet.

Viele der erwähnten Aktivitäten oder Maßnahmen werden zu den Instrumenten des so genannten 'Wissensmanagements' gezählt. Unabhängig von der Etikettierung als 'Wissensmanagement' gehören heute eher herkömmliche als innovative Maßnahmen zu den häufig eingesetzten Aus- und Weiterbildungsaktivitäten (siehe Abbildung 5): Neben klassischen internen und externen Präsenzseminaren (zwischen 18% und 23% häufige Nutzung) sind die meist genutzten Methoden der Zugriff auf Datenbanken, Suchmaschinen und das Internet.

Abbildung 5



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

Diese Instrumente haben für die Weiterbildung jeweils eine weitaus höhere Bedeutung als für die berufliche Ausbildung. Computer- und netzgestützte Lernbausteine finden nur in bis zu 11% der Ausbildungsbetriebe häufigen Einsatz in der betrieblichen Bildungsarbeit. Kommunikationsforen oder Newsgroups dienen 11% der Betriebe als häufiges Instrument der Weiterbildung, aber nur zu 7% in der Ausbildung. Lernplattformen und Wissensportale sind weder für die Aus- noch für die Weiterbildung gängig (Abbildung 5 stellt die Zahlen für eine Auswahl der im Fragebogen abgefragten Instrumente dar).

## Aus betrieblicher Sicht nötige Kompetenzen für den Umgang mit Wissen

Ausgehend von der oben geschilderten Erwartung einer neuen Lernkultur unter Einsatz zeit- und ortsunabhängiger Methoden wird es für nachhaltige Lernerfolge besonders auf eine Förderung der Selbstlernkompetenz der Beschäftigten sowie methodischer und sozialer Kompetenzen ankommen. Bei den Antworten auf die Frage, wie wichtig in der betrieblichen Bildungsarbeit die Vermittlung

zusätzlicher Kompetenzen für den Umgang mit Informationen und Wissen ist, zeichnet sich ein klares Bild: Wichtiger noch als Wissen recherchieren und sich aneignen zu *können*, ist Wissen *teilen zu wollen*: Motivation zum gemeinsamen Erwerb und Austausch von Wissen sowie Teamfähigkeit und Sozialkompetenz sind nach Meinung von 36% bzw. 42% der befragten Ausbildungsbetriebe 'sehr wichtige' Inhalte der betrieblichen Bildungsarbeit für den Umgang mit Informationen und Wissen.

## Fazit

Unternehmen befinden sich heute in einer Wettbewerbssituation, in der Wissen immer umfangreicher wird und sich immer schneller überholt. Fragt man die Ausbildungsbetriebe nach den von ihnen für die nächsten Jahre erwarteten Entwicklungen in der betrieblichen Qualifizierungsarbeit, wird deutlich, dass sie die Notwendigkeit eines veränderten Umgangs mit Wissen durchaus erkannt haben: Die Einführung von Qualifizierungskonzepten, die eine bedarfsorientierte, arbeitsplatz- und zeitnahe Beschaffung von notwendigen Informationen unterstützen, wird für sehr wahrscheinlich gehalten.

Die befragten Betriebe erkennen, dass ein veränderter Umgang mit Wissen, wie ihn Instrumente des Wissensmanagements erlauben, auch Einfluss auf die betriebliche Bildungsarbeit nimmt, und das in zweierlei Hinsicht: Zum einen eröffnen die Instrumente eine ganz neue Form des Lernens, nämlich des 'Lernens bei Bedarf' im Gegensatz zum klassischen Lernen in Form von Präsenzseminaren fernab des praktischen Arbeitsumfelds. Zum anderen erfordert diese andere Art zu lernen aber auch besondere Kompetenzen, deren Vermittlung wiederum Aufgabe der betrieblichen Bildungsarbeit ist.

Trotz der hohen Bedeutung, die einem veränderten Umgang mit Wissen *für die Zukunft* beigemessen wird und trotz des erwarteten Einflusses auf die betriebliche Bildungsarbeit ist die Einführung und Umsetzung von ganzheitlichen Wissensmanagement-Ansätzen *zum heutigen Zeitpunkt* jedoch nur vereinzelt zu finden, geschweige denn in Form von veränderten Bildungskonzepten. Und obwohl für die Zukunft starke Veränderungen in diese Richtung von den Ausbildungsbetrieben erwartet werden, herrscht doch große Einigkeit, dass klassische Lernformen wie Seminare und Weiterbildungsveranstaltungen nicht überflüssig werden.

Die Ergebnisse legen verschiedene Vermutungen nahe:

- EDV-gestützte Instrumente (Internet, Intranet, Datenbanken etc.) werden künftig immer stärker genutzt, um möglichst schnell auf *spontan entstehenden Wissensbedarf* reagieren zu können.
- Obwohl diese Methoden *theoretisch* betrachtet zu den Instrumenten des Wissensmanagements zählen, wird ihr Einsatz *praktisch* nur vereinzelt und vornehmlich in Großbetrieben 'Wissensmanagement' genannt. Trotzdem wird man auch in kleinen und mittleren Betrieben verstärkt davon Gebrauch machen.
- Wissensmanagement-Instrumente erleichtern im Rahmen der täglichen Arbeit den Zugriff auf schnell benötigte Informationen; *grundlegendes berufsspezifisches Fachwissen* wird jedoch weiterhin in klassisch organisierten Lernformen wie Seminaren oder Fachtagungen vermittelt.