

Harald Friedrich Bender, Jörg Friedrich Diehl

Wissensmanagement im Wandel



Foto: AbiStock

Blended Knowledge erfüllt Wissensmanagement mit Leben

Wissensmanagement löst sich immer mehr von seiner technik- und medienorientierten Grundsicht. Es zeigt sich die Tendenz zur Integration von Lern- und Wissenssystemen. Denn Wissensprozesse sind zugleich soziale Lernprozesse in Communities of Practice. Durch eine Erweiterung des Blended Learning zum Blended Knowledge Ansatz bahnt sich ein Weg aus der Sackgasse.

Wissensmanagement gescheitert?

Eine kürzlich veröffentlichte Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Frage des Einsatzes von Wissensmanagement zieht eine ernüchternde

Bilanz. Zwar sind sich beinahe alle befragten Unternehmen der herausragenden Bedeutung von Wissensmanagement bewusst. Doch werden die Instrumente des Wissensmanagements wenig genutzt. Vollständige Wissensmanagementsysteme sind in der Praxis kaum anzutreffen [1].

Nach mehr als 20 Jahren Theorie und Praxis des Wissensmanagements zeichnet sich ab, dass der technisch-administrativ orientierte Ansatz von einer tragfähigen Lösung konkreter Probleme noch weit entfernt ist. Es stellt sich die Frage, inwieweit das Wissensmanagement in eine Sackgasse geraten ist und worin die Denkfehler bestehen, die dahin führten.

Kurz gefasst:

- Mediengestützte Kommunikation und datenbankgestützte Wissensverwaltung haben das Wissensmanagement in eine Sackgasse geführt.
- Direkte Kommunikation und soziale Praxisbezüge sind Wegbereiter eines neuen, lebendigen Wissensmanagements.
- Wissensmanagement muss in der Zukunft vielmehr als sozialer Prozess und nicht als reiner Verwaltungsakt verstanden werden.

Insbesondere Erfahrungen mit frühen Wissensmanagementsystemen, die darauf abzielten, entsprechende Informationsbestände durch datenbankgestützte Anwendungen in Intranets zugänglich zu machen, haben gezeigt, dass der enorme technische und administrative Aufwand vor allem eines mit sich brachte: ein rasantes Wachstum an zu verwaltenden Informationsressourcen und eine entsprechend steigende Unübersichtlichkeit der (Navigations-)Strukturen und Wissensgliederungen. Was diese Systeme aber nicht oder nur in Ansätzen leisteten, war eine zielgenaue Steigerung der Handlungskompetenz und eine qualitative Erweiterung der Wissensbasis der Organisation oder ihrer Teile.

Wissensbarrieren: Zeitmangel, Eigenmotive, Intransparenz und Irrelevanz

Oft wird Wissen nicht weitergegeben, weil schlicht die Zeit dazu fehlt. Wissensträger versinken im Daily Business und können gemachte Erfahrungen nirgends dokumentieren. Oft ist kaum klar, wer relevante Informationen haben könnte oder wo sich diese befinden. Hinzu kommt die Zurückhaltung von Wissen aus eigennützigen Motiven und Gründen der Machtsicherung oder durch eingeschleifte Arbeitsroutinen, die jeder Neuerung feindlich gegenüberstehen.

Kurzum: Ein wirklich gelebtes Wissensmanagement scheiterte bislang vor allem an der tatsächlich gelebten Praxis

und Kultur des Zusammenarbeitens. Die Frage ist daher, wie eine andere Lern- und Arbeitskultur aussieht, die effektive Wissensprozesse sowohl hervorbringt als auch umfasst und wie diese unter Einschluss elektronischer Medien etabliert und weiterentwickelt werden kann.

Unverzichtbarkeit der direkten Kommunikation

Mediengestützte Kommunikation hat einen grundlegenden Nachteil: Wichtige Bestandteile der Botschaft gehen unweigerlich verloren. Wissen von entscheidender Bedeutung wird deshalb immer noch mündlich und im persönlichen Kontakt mit dem Gesprächspartner ausgetauscht. Hierfür ist nicht zuletzt der überragende Anteil direkter Kommunikation unter Top-Managern ein Beleg.

Schon die Verschriftlichung der Rede geht mit einem enormen Kontext- und Praxisverlust einher. Dieser Kontextverlust kann durch entsprechend ausgerichtete Lern- und Bildungsinstitutionen wieder rückgängig gemacht werden. Das dekontextualisierte Wissen wird dabei in einen Problemkontext gestellt und mit einer konkreten Lösungspraxis verbunden. Dieser in der Pädagogik wohletablierter Gedanke kann auch dem Wissensmanagement den Weg aus der Sackgasse weisen. Denn nur der Problemhorizont sozialer bzw. betrieblicher Praxis ist es, der die Information zum relevanten und handlungsbestimmenden Wissen werden lässt. Und es ist genau dieser Praxiskontext, der auch von effektiven Lernsystemen immer wieder vermittelt wird.

Die reine Information ist zwar klar definiert, in Bits und Bytes quantifizierbar, doch ohne Relevanzindex und Kontextbezug nützt sie wenig. Diese Erkenntnis ist im Negativabzug in den Datenfriedhöfen unzähliger Unternehmen dokumentiert.

Neuer Ansatz: Wissen als sozialer Prozess

Das klassische Paradigma des Wissensmanagement verkennt zwei grundsätzliche Dinge am Wissen: Wissen ist ein

Prozess und Wissen ist ein sozialer Prozess. Die Folge war nur all zu oft, dass man gerade nicht der Flüchtigkeit und Praxisbezogenheit des Wissens gerecht wurde. Datenwüsten, Relevanzverluste, Verstopfung von Kommunikationswegen und riesige Informationsarchitekturen ohne Leben und Nutzen treten uns heute als potemkinsche Dörfer des Wissens entgegen, die enorme Investitionskosten verschlangen und wichtige Innovationsansätze zu diskreditieren drohen.

Ein neuer Ansatz, das Problem des organisationalen Wissens zu lösen, wird daher vom Modell des Wissens als sozialem Prozess ausgehen.

Mit den vielfältigen Aspekten gelebten Wissens geht auch eine Vielfalt der Formen und Medien des Wissens einher. So wird Wissen über die verschiedensten Kommunikationsmedien und Interaktionsformen weitergegeben, die je unterschiedliche Aspekte fokussieren – sei es das Praxisbeispiel, die Diskussion, das Telefongespräch, die Seite im Internet, der Workshop, die tägliche Zusammenarbeit unter Kollegen oder die Kommunikation im Kunden- und Lieferantenkontakt.

Das kommunizierte Wissen bezieht dabei immer die Erfahrungen und das informelle Lernen im Rahmen der jeweiligen Handlungs- und Kommunikationskontexte ein. Es schafft sich in der Kommunikation seinen kulturellen Horizont und sein jeweiliges, schon verbindliches oder erst „in actu“ erlerntes Relevanzsystem.

Nur die Offenheit für die vielfältigen Formen und die problembezogene Verbindung formeller und informeller Kontexte kann Prozesse des Wissensmanagements in Prozesse sozialen und organisationalen Lernens einbinden.

Integrationsprozesse

Solche Wissensprozesse sind immer konstruktiv – im theoretischen wie im praktischen Sinn. Die Frage, die sich gerade bei größeren Unternehmen stellt, ist aber, ob und wie dieser Prozess effizient organisiert werden kann. Bei einem solchen Ansatz geht es also

um die stärkere Integration und Organisation unterschiedlich gearteter Wissensprozesse – letztlich um die Integration bislang getrennter Lern- und Wissenssysteme in Blended Knowledge Prozesse.

Allgemein zeigt sich heute eine Vielfalt von Integrationstendenzen aus unterschiedlichen Richtungen. Einerseits bemühen sich die Informationstechnologen um die Schaffung einer einheitlichen Plattform für alle Unternehmensprozesse. Andererseits wird berufliche Qualifizierung zum festen Bestandteil der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung wandelt sich zum Kompetenzmanagement in Praxisgruppen. Lernen und Arbeiten verschmelzen zur Einheit. Was wann, wo und wie gelernt werden soll, ergibt sich immer mehr aus den Anforderungen der beruflichen Praxis. All diese Trends und Anforderungen sind es, die eine Integration der Wissens- und Lernsysteme forcieren. Ansätze hierfür zeigen sich sowohl in modernen Ansätzen des Wissens- und Kompetenzmanagements als auch in neue-

ren Entwicklungen des E-Learnings.

Blended Learning und Blended Knowledge Prozesse

Im Bereich elektronisch gestützter Qualifizierungen mit neuen Lernarrangements hat sich der Wandel weg von einer rein medien- und technikorientierten Sicht bereits vollzogen. Die dritte Welle des E-Learning fokussierte unter dem Begriff des Blended Learning die Verbindung unterschiedlicher Lernformen, integriert in einer elektronisch gestützten Lernumwelt, der so genannten Learning Community.

Das Neue und Innovative am Blended Learning Ansatz war nicht nur, dass hier grundverschiedene Lernformen (E-Learning, Präsenzunterricht, Arbeit in Online-Foren) in ein übergreifendes Lernarrangement gebracht wurden. Das Bahnbrechende war die konsequente Umsetzung der Idee des Lernens als sozialer Prozess.

Der Blended Learning Ansatz bietet damit hervorragende Anknüpfungspunkte, neuere Ansätze des Wissens-

management weiterzuentwickeln. Und deren Weiterentwicklung ist zugleich die folgerichtige Weiterentwicklung des Blended Learning Ansatzes selbst.

Ansätze zur Integration von individuellem und organisationalem Lernen gehen von der Herausbildung, der Kommunikation und der Anwendung des Unternehmenswissens im Rahmen handlungsorientierter Lernprozesse aus. Dabei verschieben sich die Gewichte von wissensadministrativen Steuerungs- und Allokationsfunktionen zu wissenskonstitutiven Prozessen selbstgesteuerter „Learning Communities“ und „Communities of Practice“. Wissensmanagement wird dabei zu einem unternehmensweiten, kreativen Prozess, der die vielfältigen Erfahrungen und Kompetenzen der Handelnden im Rahmen unterschiedlichster Formen des Austauschs und der Kooperation erweitert und anwendbar werden lässt.

Ausblick: Kompetenzmanagement und Blended Knowledge Prozesse

Die vierte Welle des E-Learning und eine neue Form des Wissensmanagement

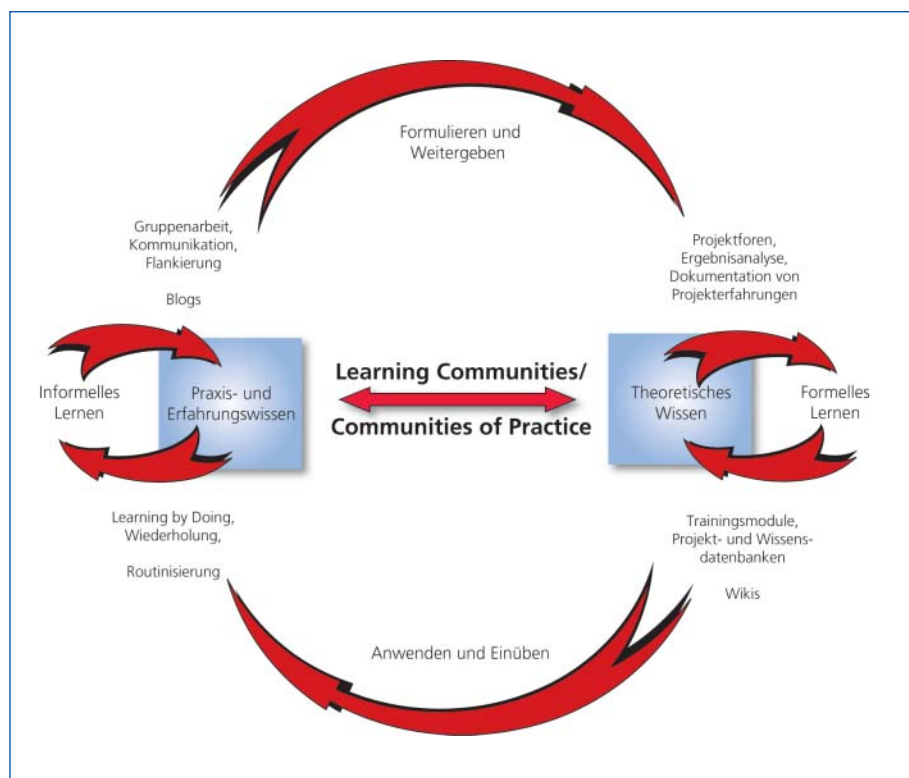
sind heute bereits sichtbar. Durch die systematische Verknüpfung von geplantem Lernen mit situativem Lernen in Learning Communities wird aktives Kompetenzmanagement möglich. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter können sich dabei rasch an neue Anforderungen aus der Praxis anpassen, da das Qualifizierungs- und Wissenssystem seine Aufgabenstellungen direkt aus Praxisproblemen ableitet und auf diese reagiert.

Praxisorientiertes Kompetenzmanagement kann damit zum Produkt der gelungenen Integration von Lern- und Wissenssystemen in Blended Knowledge Prozessen werden. Dies bedeutet, dass die Zielperspektive der Integrationsprozesse sich nicht nur aus einer Zusammensicht der bisher getrennten Systeme ergibt. Vielmehr kann ein spezifischer Mehrwert gewonnen werden, der in der Auflösung der Grenzen zwischen Lernen und Arbeiten die gesamte betriebliche Praxis umfasst.

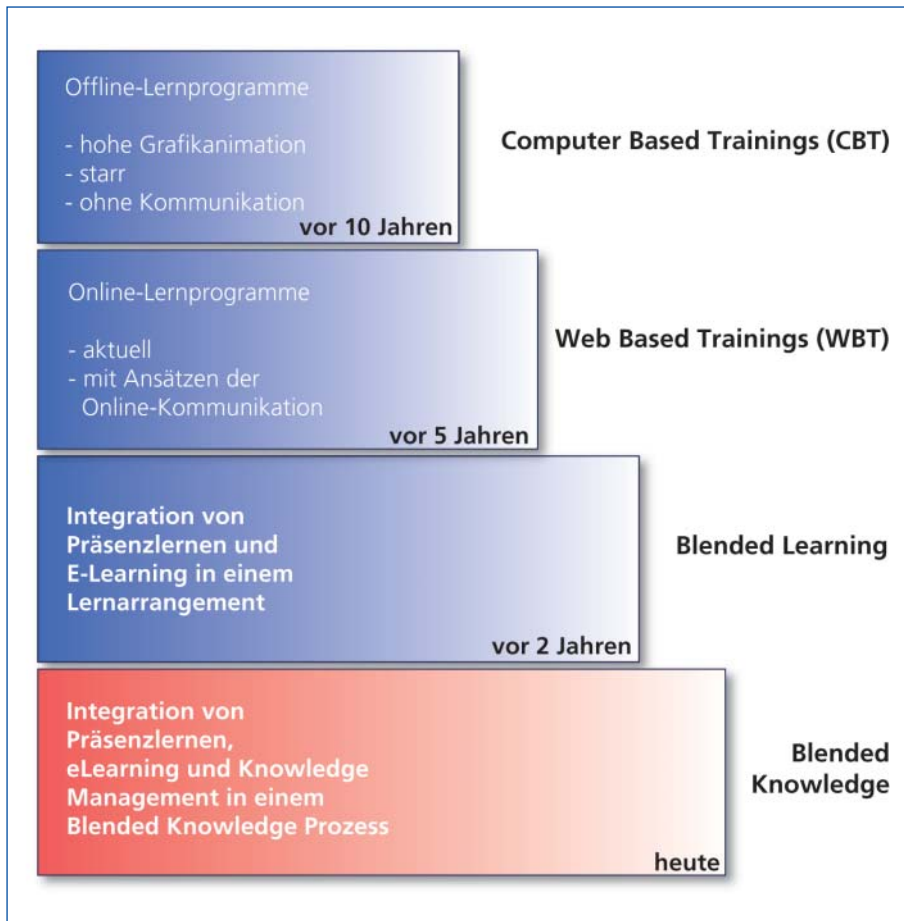
Die kulturellen Besonderheiten der jeweiligen Unternehmenspraxis müssen dabei herausgearbeitet und in praktische Umsetzungsmodelle transferiert werden, die wiederum die kulturellen Rahmenbedingungen selbst verändern. Die bloße Übertragung der Prinzipien des Blended Learning in das Wissensmanagement greift hier zu kurz. Nur die Analyse des Blended Knowledge Prozesses als Integrationsprozess innerhalb von Communities of Practice – also problemorientierter Arbeits- und Expertengruppen, die über elektronische Lern-, Wissens- und Kommunikationssysteme integriert werden – kann hier zu neuen Ergebnissen führen.

Literatur:

- [1] vgl. Referenz-Betriebs-System RBS, Information Nr. 27: Betriebliche Bildungsarbeit und Wissen, 10. Jahrgang, Dezember 2004
 Back, Andrea, Bendel, Oliver & Stoller-Schai Daniel: E-Learning im Unternehmen – Grundlagen – Strategien – Methoden – Technologien, Zürich 2001
 [2] Bender, Harald, Sauter, Annette & Sauter, Werner: Blended Learning – Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining, Neuwied – Kriftel, 2004
 [3] Bender, Harald & Sauter, Werner, Vom Lern- zum Kompetenzmanagement, in: K. Schuchow und J. Gutmann: Jahrbuch Personalentwick-



Blended Knowledge: lebendige, praxisorientierte Lernprozesse



chim: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2003 – Praxis und Perspektiven, Neuwied – Kriettel 2002

[14] Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1990

[15] Wahl, Diethelm: Handeln unter Druck – der weite Weg vom Wissen zum Handeln, Weinheim 1991

[16] Schwanitz, Dietrich: Bildung – Alles, was man wissen muss, München 2002

[17] Goodman, Nelson: Weisen der Welterzeugung, Frankfurt, 1990

[18] Kuhn, Thomas: Die Entstehung wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt,

[19] Polany, Michael: Implizites Wissen, Frankfurt 1985

[20] Referenz-Betriebs-System RBS, Information Nr. 27: Betriebliche Bildungsarbeit und Wissen, 10.Jahrgang, Dezember 2004

Blended Knowledge: die vierte Welle des E-Learning

lung, München 2005

[4] Berger, Peter/Luckmann,Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Stuttgart, 1971

[5] Bielawski, Larry & Metcalf, David: Blended E-Learning – Integrating Knowledge, Performance Support and Online Learning, Amherst 2003

[6] Detecon&Diebold Consultants: White Paper, Strategien für ein integrationsorientiertes Bildungsmanagement, Frankfurt, 2004

[7] Erpenbeck J. & Rosenstiel L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart 2003.

[8] Grothe Martin: Collaborative Intelligence verbindet Business Intelligence und Wissensmanagement, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 47 Jg. 2003, S. 102-106

[9] Kerres, Michael: Multimediale und telematische Lernumgebung: Konzeption und Entwicklung, München/ Wien 2. Auflage 2001

[10] Kraemer, Wolfgang & Müller Michael (Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning – Personalentwicklung und lebenslanges Lernen, Wiesbaden 2001

[11] Neumann, Reiner, Nacke, Ralf & Ross, Alexander (Hrsg.): Corporate E-Learning, Wiesbaden 2002

[12] Rosenberg, Marc J.: e-Learning – Strategies

for Delivering Knowledge in the Digital Age, New York u.a. 2001

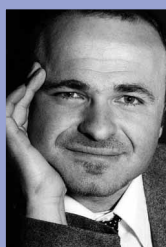
[13] Schwuchow Karlheinz & Gutmann Joa-

Die Autoren:



Dr. Harald Friedrich Bender ist Leiter Learning Solutions an der Steinbeis Hochschule Berlin, promovierte an der Universität Heidelberg in Politischer Soziologie und arbeitet seit 15 Jahren in den Bereichen E-Learning und gruppengesteuerte Wissenssysteme.

bender@wissensmanagement.net



Jörg Friedrich Diehl, M.A. ist Soziologe und PR-Berater, arbeitet seit 7 Jahren als selbstständiger Autor und Konzeptioner im Bereich Corporate E-Learning und promoviert derzeit zum Thema Wissensmanagement.

diehl@wissensmanagement.net