



Boris Fredrich (Autor)

**Wissensmanagement und  
Weiterbildungsmanagement - Gestaltungs- und  
Kombinationsansätze im Rahmen einer lernenden  
Organisation**



Göttinger Wirtschaftsinformatik  
Herausgeber: J. Biethahn · M. Schumann

**Boris Fredrich**

**Wissensmanagement  
und Weiterbildungsmanagement**

**Gestaltungs- und Kombinationsansätze  
im Rahmen einer lernenden Organisation**

Band 45



Cuvillier Verlag Göttingen

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/3390>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Dynamik der Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie führt in den Unternehmen allgemein zu einer ständigen Zunahme und Erneuerung des vorhandenen Wissens. Davon ausgehend ergeben sich neue Formen der Kommunikation und Organisation, des Informations- und Wissensaustausches und ein tief greifender Wandel von Arbeits- und Lernformen. Fragen des Managements von Wissen, des Lernens, der beruflichen Bildung und des sinnvollen Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologie haben deshalb inzwischen einen festen Platz in der Debatte um die Erneuerung der Unternehmen eingenommen.

Gefordert ist zur Bewältigung der Veränderungen ein Wandel im Verständnis von Bildung, Lernen und Wissen und die Implementierung neuer Lernorientierungen im individuellen und organisationalen Bereich.<sup>1</sup> Erreicht werden kann dieses durch einen Wechsel von herkömmlichen Formen der Weiterbildung und der Wissensbereitstellung und deren singulären Verwendungen hin zu einer wissensbasierten, lernenden Organisation. Diese bildet in den Unternehmen dann den Rahmen für vernetzte Wissensmanagement- und Weiterbildungsmanagementaktivitäten, die mit einer Integration von Informations-, Lern- und Wissensverteilprozessen ein fester Bestandteil des Arbeitsprozesses werden.<sup>2</sup>

Flexibel in den Arbeitsprozess integrierte Lern- und Bildungsphasen mit selbst organisiertem und bedarfsorientiertem Lernen sowie der Zugriff auf benötigtes Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität ermöglichen dann unternehmensweit eine wertschöpfende Nutzung der vorhandenen (derzeit aber schlecht organisierten) Ressourcen. Als Motor wird dazu in dieser Arbeit ein intranetgestütztes kombiniertes Weiterbildungs- und Wissensmanagementsystem konzipiert.

Bisher sind die Weiterbildungsmanagement- und Wissensmanagement-Initiativen vielfach in jeweils anderen Organisationsbereichen angesiedelt und operieren getrennt voneinander. Eine Koordination oder Kooperation findet dementsprechend noch selten statt, obwohl die Prozesse des Wissens und des Lernens eng zusammenhängen. Die vorliegende Arbeit stellt in diesem Sinne ein Plädoyer dafür dar, Weiterbildungs- und Wissensmanagement im Unternehmen zu verbinden.<sup>3</sup>

Eine wünschenswerte und sinnvolle Zusammenarbeit setzt voraus, dass beide Bereiche die Verbindungslinien klar sehen und gemeinsame Ziele vor Augen haben. Die Arbeit beleuchtet deshalb auf der Grundlage einer ausführlichen Darstellung sowohl des Wissensmanagements

---

<sup>1</sup> Vgl. Dehnbostel, P.; Dybowski, G.: Vorwort, 2000, S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Bentz, H.-J.: Lernen, 2002, S. 1.

<sup>3</sup> Dieser Zielsetzung liegt die Hypothese zugrunde, dass durch ein bewusstes Management (gegenüber einem intuitiven Vorgehen) der Ressource Wissen das Bildungspotenzial einer Unternehmung und die Effektivität und Effizienz betrieblicher Lernprozesse erhöht werden können.

als auch des Weiterbildungsmanagements die Verbindungen zwischen den beiden Bereichen.<sup>4</sup> Sie zeichnet ein Integrationsbild mit Gemeinsamkeiten in Fundament und Zielrichtung der jeweiligen Aufgaben im Unternehmen und veranschaulicht mögliche Synergieeffekte auf der Basis der einsetzbaren Informations- und Kommunikationstechnologie.<sup>5</sup>

Verantwortliche für Weiterbildung und Wissensmanagement finden somit Ansatzpunkte, in welchen Bereichen sie wechselseitig voneinander profitieren können.

## **1.2 Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit**

In Anbetracht der gewählten Zielsetzung orientiert sich die Arbeit an der methodologischen Leitidee des Denkens in theoretischen Bezugsrahmen.<sup>6</sup> Mit der Bildung eines solchen theoretischen Bezugsrahmens wird nicht der Anspruch erhoben, einen eindeutig schlüssigen Erklärungsversuch für die Problemstellung zu liefern, was angesichts der immensen Komplexität des Untersuchungsfelds von Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement ein vermessener und nicht zielführender Ansatz wäre. Der Bezugsrahmen stellt vielmehr den Versuch dar, Einsichten, Annahmen und Konzepte der beiden Disziplinen aufzugreifen, zu strukturieren und mit im Rahmen der Arbeit gewonnenen Einsichten weiter zu verfeinern und diese miteinander zu verzahnen.<sup>7</sup>

Da jedes einzelne Unternehmen bemüht sein wird, das Konzept einer Zusammenführung von Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement an seiner speziellen Situation und in Abhängigkeit von seinen jeweiligen Zielvorstellungen bzw. Rahmenbedingungen auszurichten, muss eine individuelle Konkretisierung bzw. die Abgrenzung einer spezifischen Zusammenführung erfolgen. Unter diesen Umständen kann es somit kein ‚objektiv bestes‘ Konzept geben und dementsprechend können auch keine konkreten Handlungsanweisungen für ein integriertes Wissens- und Weiterbildungsmanagement gegeben werden, die einer eindeutigen empirischen Überprüfung zuträglich wären.<sup>8</sup> Somit kann auch eine Beratung der Praxis nur indirekt erfolgen, indem die aufgezeigten Vorteile einer Kombination als Anstoß für konkrete Entscheidungen im Unternehmen und als Ratgeber für die Ausgestaltung eines integrierten Wissens- und Weiterbildungsmanagement dienen können.

Aus dem Denken in theoretischen Bezugsrahmen und der unternehmensindividuellen Konfiguration von Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement ergibt sich schließlich, dass eine intersubjektive Richtigkeit der dargelegten Ansätze und Modelle nicht nachgewiesen werden kann. Der Versuch einer empirischen Prüfung der Ergebnisse würde zudem den

---

<sup>4</sup> Vgl. Back, A.: E-Learning, 2002, S. 2.

<sup>5</sup> Die Wirtschaftspädagogik als Handlungsfeld des Lehrens und Lernens sowie die Erstellung von didaktischen Vorgehensmodellen zum Aufbau von Lehr-Lernsystemen, die sicherlich auch einen wichtigen Beitrag in der Verbindung der Prozesse des Lernens und des Wissens liefern, werden aufgrund dieser Zielsetzung nur am Rande betrachtet.

<sup>6</sup> Vgl. Thom, N.: Grundlagen, 1980, S. 15.

<sup>7</sup> Vgl. Hanel, G.: Technologietransfer, 1997, S. 13-17.

<sup>8</sup> Vgl. Seibt, D.: Begriff, 1993, S. 26.

Rahmen der Arbeit sprengen, da auch das dazu notwendige methodische Instrumentarium zur Erfassung komplexer und mehrdimensionaler Phänomene noch in einem erheblichen Ausmaß fehlt.<sup>9</sup>

Zu beachten ist außerdem die Fragestellung, ob im Rahmen einer Zusammenführung von Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement aus dem bislang weitgehend sprachlich geführten Diskurs des Wissensmanagements und lediglich ersten rudimentären Ansätzen einer Umsetzung der vorgebrachten Ideen sinnvollerweise Auswirkungen auf betriebliche Bildungsfragen abgeleitet werden können.<sup>10</sup>

MÜLLER kommt hierzu bei der betriebspädagogischen Betrachtung von Restrukturierungs- und Reorganisationsfragen zu dem Schluss, dass das Problem auf zwei Arten gelöst werden kann. Zum einen kann einfach auf Plausibilitätsannahmen vertraut werden, zum anderen kann eine rein theoretische, konzeptionelle Betrachtung eingeführt werden.<sup>11</sup> Letztere trifft aufgrund des Denkens in theoretischen Bezugsrahmen auf diese Arbeit zu. Dabei ist stets die Relativität der aus der Zusammenführung abgeleiteten Aussagen im Hinblick auf Richtigkeit und Umsetzbarkeit in den Unternehmen zu beachten.<sup>12</sup>

Vor diesem Hintergrund werden in Kapitel 2 zuerst die in der Zielsetzung angerissenen grundlegenden sozialökonomischen Veränderungen und die daraus ableitbaren potenziellen Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation der Unternehmen detailliert aufgezeigt. Auf dieser Grundlage werden dann die Kennzeichen eines neuen Lern- und Arbeitsumfelds sowie zukünftige Qualifikationsanforderungen für die Mitarbeiter<sup>13</sup> und Anforderungen an das gesamte Unternehmen entwickelt. Der Ressource Wissen fällt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Für den Begriff des Wissens wird hier zunächst auf eine inhaltliche Bestimmung und Abgrenzung verzichtet, diese erfolgt erst im Rahmen des Wissensmanagements im vierten Kapitel. Dort wird der Wissensbegriff genauer umrissen, da eine ausführliche Definition erst in diesem Zusammenhang sinnvoll erscheint. Bis dahin wird deshalb, wie häufig im wissenschaftlichen Bereich, hinsichtlich des Wissensbegriffs von einem undefinierten basisbildenden Vorverständnis beim Leser ausgegangen.<sup>14</sup>

Das dritte Kapitel stellt aufbauend auf den Ergebnissen des vorherigen Kapitels die Vision der lernenden Organisation dar, die den Unternehmen als Leitbild für den notwendigen Wandel dienen kann. Ausgehend von der Definition und den möglichen organisationalen Lernformen werden dabei als Kernaspekte der lernenden Organisation die organisationalen

---

<sup>9</sup> Vgl. Ulrich, H.: Betriebswirtschaftslehre, 1984, S. 192.

<sup>10</sup> Vgl. Ostendorf, A.: Berufsbildungssystem, 2000, S. 58.

<sup>11</sup> Vgl. Müller, W.: Restrukturierung, 1996, S. 213.

<sup>12</sup> Eine Gegenfrage würde lauten, ob abgewartet werden darf, bis das Wissensmanagement in den Unternehmen in der Realität umgesetzt worden ist, um erst dann eine Zusammenführung zu ergründen. Die Gefahr wäre dann groß, vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden und keinen Einfluss auf die Entwicklung ausüben zu können. Vgl. dazu Ostendorf, A.: Berufsbildungssystem, 2000, S. 58.

<sup>13</sup> Im Rahmen dieser Arbeit sind mit Mitarbeiter, Lernender, Lehrender usw. geschlechtsneutrale linguistische Termini gemeint, die beide Geschlechter der menschlichen Gattung einschließen, um die Lesbarkeit nicht zu beeinträchtigen.

<sup>14</sup> Vgl. Amelingmeyer, J.: Wissensmanagement, 2000, S. 40.

Wissensprozesse sowie die individuellen Bildungsprozesse identifiziert. Das kombinierte Management dieser Prozesse im Rahmen der lernenden Organisation bildet schließlich die Grundlage für eine Zusammenführung des Wissensmanagements mit dem Weiterbildungsmanagement.

Kapitel 4 behandelt hierfür ausführlich den Ansatz des Wissensmanagements. Dazu werden die grundlegenden Begriffe des Wissens und der Wissensbasis detailliert erläutert, ehe die Aufgaben, Ebenen und Zielsetzungen des Managements von Wissen im Unternehmen diskutiert werden. In einem weiteren Schritt werden entsprechend dem Schwerpunkt der Arbeit ein organisatorischer Gestaltungsansatz des Wissensmanagements aufgezeigt und einsetzbare Instrumente kritisch untersucht. Den Schlusspunkt des Kapitels bildet die Konzeption eines informationstechnologischen Wissensmanagementsystems.

Das darauf folgende fünfte Kapitel veranschaulicht das Weiterbildungsmanagement, indem die hierfür zentralen Begriffe, bestehenden Konzepte, anvisierten Ziele und eingesetzten Methoden erläutert, systematisiert und diskutiert werden. Besondere Beachtung finden dabei die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Weiterbildung mittels Präsenzs Schulungen, Lernen am Arbeitsplatz und Lernen im Prozess der Arbeit sowie der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie. Im Anschluss daran erfolgt die Konzeption eines vornehmlich informationstechnologischen Lernmanagementsystems.

Kapitel 6 führt die zuvor separat diskutierten Ansätze des Wissensmanagements und des Weiterbildungsmanagements im Rahmen einer lernenden Organisation zusammen. Es zeichnet ein Integrationsbild mit Gemeinsamkeiten in Fundament und Zielrichtung der jeweiligen Aufgaben im Unternehmen und beleuchtet mögliche Synergieeffekten auf der Basis der einsetzbaren Informations- und Kommunikationstechnologie. Detailliert betrachtet werden dafür die zuvor in den Ansätzen dargelegten Ebenen des Managements und die Ebene der Informations- und Kommunikationstechnologie. Den Schlusspunkt bildet schließlich die Konzeption eines kombinierten Lern- und Wissensmanagementsystems.

Kapitel 7 schließt die Ausführungen mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

Die nachfolgende Abbildung 1 stellt den Aufbau der Arbeit noch einmal zusammenfassend dar.