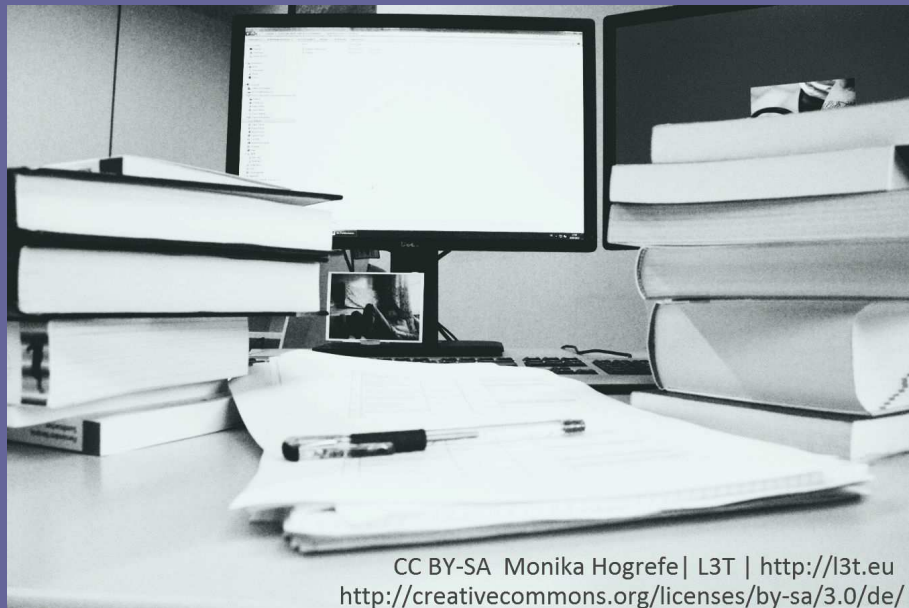


Friedrich-Alexander Ittner, Christine Knieriemen

# Wissensmanagement

## Informelles Lernen im betrieblichen Kontext

Der Begriff des Wissensmanagements (nachfolgend WM) begegnet uns in der heutigen ‚Wissengesellschaft‘ (Drucker, 1993; Kübler, 2009) vor allem im ökonomischen Kontext immer wieder. Der Begriff besitzt diverse Ausprägungen. Je nach Perspektive beziehungsweise Profession unterscheidet sich das Verständnis jedoch deutlich. Der vorliegende Artikel stellt die wichtigsten Begriffe sowie zentrale Ansätze des WM dar. Ausgewählte Rahmenbedingungen beziehungsweise Voraussetzungen für den Wissenserwerb im beruflichen Kontext werden skizziert und diskutiert. Dazu werden zuerst hilfreiche Definitionen und Konzepte erläutert oder genannt, um anschließend aktuelle Trends aufzugreifen, insbesondere das informelle Lernen. Dabei gehen wir davon aus, dass Wissen immer an den Menschen gebunden ist und betrachten WM deshalb vorwiegend aus ökonomisch-pädagogischer Perspektive, wohlwissend, dass auch andere Zugänge möglich und relevant sind.



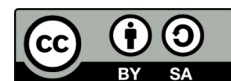
CC BY-SA Monika Hogrefe | L3T | <http://l3t.eu>  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

**L3T** Lehrbuch für  
Lernen und Lehren  
mit Technologien

<http://l3t.eu>

M. Ebner und S. Schön (Hrsg.)

Version 2013



CC BY-SA L3T | <http://l3t.eu>

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

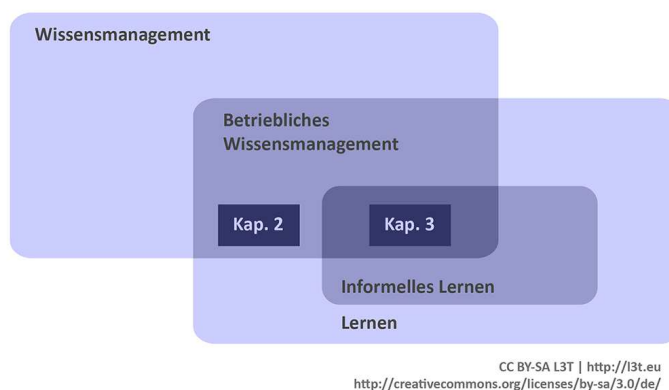
# 1. Grundlagen des Wissensmanagements

Im Folgenden werden zentrale Begriffe, mit denen sich WM beschäftigt, erläutert und darauf eingegangen, für welche Probleme WM Konzepte anbietet.

Wissen aus der Managementperspektive zu betrachten, gibt einen eingeschränkten Korridor an Interpretationsmöglichkeiten des Wissensbegriffs vor. Der Managementbegriff beschreibt entweder eine Personen-Gruppe mit bestimmten Rollen und Tätigkeiten in einer Organisation (institutionale Sicht nach Haun, 2002, 30-31) oder eine Funktion welche vor allem mit den Tätigkeiten der Planung, des Kontrollierens und Entscheidens betraut ist (funktionale Sicht nach Schulte-Zurhausen, 1999, 13).

In beiden Fällen zielt WM darauf ab, Geschäftsziele systematisch zu unterstützen. WM dient also der Problemlösung ökonomischer Aufgaben wie beispielsweise der Optimierung der Ressourcenallokation (welche sich mit der Frage „Wovon benötige ich wie viel an welcher Stelle zu welchem Zeitpunkt?“ beschäftigt) oder der Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Wie wichtig WM für die deutsche Wirtschaft ist, stellen Pawlowsky et al. (2010) im Rahmen der Studie ‚Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010‘ deutlich heraus. Die konkrete Aufgabe des WM ist es nach Reinmann und Eppler (2008) dabei ein „Unternehmen wissensbasiert zu gestalten oder organisationale Lernprozesse so zu steuern, dass man die Ressource Wissen optimal nutzen kann“ (Reinmann & Eppler, 2008, 27.). Auch Probst et al. (2006) halten fest: „Wissensmanagement bildet ein integriertes Interventionskonzept, dass sich mit den Möglichkeiten der Gestaltung der organisatorischen Wissensbasis befasst“ (Probst et al., 2006, 23).

Abb. 1: Informelles Lernen im Spannungsfeld des betrieblichen Wissensmanagements



Da wir in diesem Artikel eine kurze Einführung in die Ausprägungen des WM geben wollen, bedeutet das, dass viele Ansätze des WM ausgeblendet werden, insbesondere auch das persönliche Wissensmanagement (zum persönlichen WM siehe Ausführungen von Reinmann und Eppler auf [www.persoennes-wissensmanagement.com](http://www.persoennes-wissensmanagement.com)). Wie Abbildung 1 verdeutlicht, gilt dies auch für den Bereich des Lernens. Wir gehen nur auf das informelle Lernen im betrieblichen Kontext ein, welches einen Teilbereich des informellen Lernens darstellt, da es verbindlich an Geschäftszielen ausgerichtet sein sollte.



Lernen im betrieblichen Kontext sollte immer die Geschäftsziele unterstützen!

Denn wie im Kapitel #unternehmen erläutert, entscheidet die Geschäftsführung über die langfristige Ausrichtung der Weiterbildung, die bestehende Infrastruktur und darüber, wer, wozu qualifiziert werden soll. Wie Robes dort unter anderem feststellt, eignet sich das informelle Lernen insbesondere für Zielgruppen, die selbstorganisiert lernen und arbeiten können. Entsprechend kommen informelle Lernformen besonders Expertinnen und Experten oder sogenannte Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern (North und Guldenberg, 2008, 79 ff.) entgegen, was auch die Auswahl der Befragten in der aktuellen Hays Studie ‚Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld‘ (Stiehler et al., 2013) widerspiegelt. Trotzdem bleibt festzuhalten, dass prinzipiell alle Mitarbeiter/innen informell lernen können und dies mehrheitlich auch tun. Entsprechende Rahmenbedingungen, die durch das Unternehmen gesetzt werden, können die Selbstlernkompetenzen fördern.

Diese Selbstlernkompetenz könnte man auch als das Vorhandensein eines Sets bestimmter Kenntnisse und Vorstellungen beziehungsweise Erfahrungen beschreiben, wie man selbstgesteuert lernt. Spezialbegriffe spielen in der Begriffslandschaft des WM eine große Rolle, können aufgrund ihrer Vielzahl aber an dieser Stelle nicht angemessen erläutert werden.

Darum haben wir uns entschlossen die wichtigsten Begriffe nachfolgend als Tag-Cloud abzubilden und die Begriffserläuterung auf eine Google-Page auszulagern. Dies ermöglicht zugleich eine vielfältige Interaktion für die Lesenden und ermöglicht weitere eigene informelle Lernerfahrungen.

Abb. 2: Begriffslandschaft des Wissensmanagements



Die entsprechenden Erläuterungen der Begriffe aus Abbildung 2 sind unter <http://tinyurl.com/mpxjc9h> abzurufen. Wir möchten alle Interessierten an dieser Stelle damit einladen sich zu beteiligen, um aus dem L3T-Artikel ein informelles Lernprojekt zu machen.



Kommentieren Sie einen der oben genannten Begriffe oder ergänzen Sie eine weitere Definition auf der Google-Page: <http://tinyurl.com/mpxjc9h>

## 2. Modelle und Trends

Das hier skizzierte WM ist stark vom Informationsmanagement geprägt, also der Frage wie Daten zu Informationen verarbeitet und verteilt werden. Diese Fragestellung greifen sowohl das Genfer Modell (Probst et al., 2006), das SECI-Modell bzw. die Wissensspirale (Nonaka, 1994), als auch die Wissenstreppe (North, 2002) auf. Diese drei, sowie das Münchner Modell (Reinmann et al., 2001) und das Konzept der Lernenden Organisation (Senge, 2006) können als zentrale Modelle des WM gesehen werden (Lehner, 2006).

Obwohl die Ansätze teilweise vor über 15 Jahren entwickelt wurden, bieten sie Erklärungen für aktuelle Trends wie

- Enterprise 2.0 und die Lernende Organisation,
- orts- und zeitunabhängiges Arbeiten (,mobile‘, ,always on‘),
- Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben,
- Wissensbewahrung, wie zum Beispiel Expert Debriefing oder Story Telling,
- Konnektivismus (Siemens, 2004; Siemens, 2006) und
- Social Media und Web 2.0.

Gerade vor dem Hintergrund des Konnektivismus lohnt es sich, diese Trends im Hinblick auf informelles Lernen genauer zu untersuchen, um WM-Aktivitäten und Lernprozesse eng zu verzahnen.



Informieren Sie sich über zwei WM-Modelle anhand der Verweise am Ende des Artikels und beschreiben Sie, welche Rolle das Lernen in dem jeweiligen Modell spielt.

## 3. Informelles Lernen im betrieblichen Kontext

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit informellem Lernen und wie es im betrieblichen Kontext stattfindet. Wenn man informelles Lernen fassen möchte, findet man wiederum eine Vielzahl von Definitionen und Abgrenzungen. Der europäische Rat grenzt zum Beispiel in seiner Empfehlung vom 20. Dezember 2012 zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens formales, non-formales und informelles Lernen ab. Formale Lernprozesse werden hierbei in die Systeme der allgemeinen Bildung, der beruflichen Erstausbildung und der Hochschulbildung verwiesen. Die innerbetriebliche Weiterbildung stellt in diesem Rahmen ein typisches Beispiel nicht-formalen Lernens dar. Am Arbeitsplatz erworbene Fähigkeiten gelten nach dieser Definition als informell erlernt, wenn Lernziele und Lernzeiten nicht festgelegt und der Lernprozess weder strukturiert noch organisiert ist.

Nach Dehnbostel (2009) findet informelles Lernen im betrieblichen Kontext zum Beispiel „durch Zusehen, Nachmachen, Mitmachen, Helfen und Probieren“ (S. 23) statt. Informelles Lernen „ergibt sich aus Arbeits- und Handlungserfordernissen und ist nicht institutionell organisiert, bewirkt ein Ergebnis, das aus Situationsbewältigungen und Problemlösungen hervorgeht, wird – soweit es nicht im Rahmen einer formellen Lernorganisation abläuft – nicht professionell pädagogisch begleitet.“ (Dehnbostel, 2009, 47). Allerdings schlägt er beispielsweise Seminare, Workshops, Lehrgänge und ‚Structured Learning on the Job‘ dem formellen Lernen zu (Dehnbostel, 2009, 50).

Grundlegend gehen wir davon aus, dass es zwei Perspektiven auf informelles Lernen gibt. Zum einen die Perspektive des Subjekts, die gekennzeichnet ist durch die individuellen Wahrnehmung und fragt, ob das Lernen bewusst oder unbewusst passiert und ob es auf ein bestimmtes Lernziel gerichtet ist. Zum anderen die Perspektive, die den Kontext betrachtet, also die Bedingungen, unter denen informelles Lernen stattfinden kann (Rohs, 2013). Je nach Perspektive verwischen hierbei die Grenzen zwischen formalem und informellem Lernen und ein breites Spektrum an Mischformen entsteht, wobei dabei das nichtformale Lernen als Zwischenkategorie Orientierung gibt. Kooperations- und Kommunikationsprozesse spielen hierbei eine wichtige Rolle (Erpenbeck & Sauter, 2007, 100-102).



Je nach Definition ist ein Seminar der betrieblichen Weiterbildung ein formaler oder nichtformaler Lernanlass. Durch die Struktur wirkt das Seminar formal, die Pausengespräche, kollegialer Austausch und Intervention, Kooperation und Austausch fördernde. Kooperations- und Kommunikationsprozesse spielen hierbei eine wichtige Rolle (Erpenbeck & Sauter, 2007, 100-102). Social Media, mobile Endgeräte und intuitiv nutzbare Technologien auf der Basis von Intra- und Internet unterstützen und motivieren dabei die Mitarbeiter/innen ihr Wissen zu teilen und zu vernetzen.

Aufgabenstellungen, schaffen jedoch informelle Lernanlässe. Genau darin liegen große Potenziale für das WM, wenn es gelingt dieses informell erworbene Wissen zu mobilisieren.

Die Wissensbewahrung im Blick, können Unternehmen nun wiederum Lerngelegenheiten schaffen, indem sie Zeit und Raum zur Verfügung stellen und den Zugang zu Informationen ermöglichen (Rohs, 2013). Social Media, mobile Endgeräte und intuitiv nutzbare Technologien auf der Basis von Intra- und Internet unterstützen und motivieren dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Wissen zu teilen und zu vernetzen. (siehe Kapitel #unternehmen).

Allerdings ist es trotzdem notwendig, die Mitarbeiter/innen zur Wissensteilung zu motivieren. Die Bereitstellung von Technik und das Schaffen von Lerngelegenheiten setzen noch keinen Wissensfluss in Gang. Dies kann nur in einem angstfreien, motivierenden Arbeitsklima geschehen, das von Partizipationsmöglichkeiten, Transparenz und Selbstbestimmung geprägt ist (Hupfer, 2006, 3). Denn Wissen ist an Menschen gebunden und „letztlich kann aber niemand dazu gezwungen werden, sich Wissen anzueignen, sein Wissen anderen mitzuteilen oder es produktiv für andere [...] einzusetzen“ (Wiater, 2007, 135).



Wissen ist immer an Menschen gebunden!



Inwieweit verändert und unterstützt Technologie informelles Lernen im betrieblichen Kontext?

## 4. Mensch und Ökonomie

Da Wissen immer an den Menschen gebunden ist, wird im folgenden Abschnitt behandelt, was dafür spricht den Menschen in den Mittelpunkt zu rücken. Informelles Lernen erweitert das Wissen des Individuums und im Austausch, beispielsweise mit Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten, fließt dieses Wissen in das Unternehmen zurück. Ein Wissensmanagement, das diesen Wissensfluss unterstützt, verankert das Wissen im Unternehmen und wirkt Wissensverlusten, Wissenslücken und Wissensbarrieren entgegen (Reinmann, 2009, 17 ff.). Wissen als Ressource im Blick ist eine Investition in passende Rahmenbedingungen und für die Mitarbeiter/innen auch ökonomisch sinnvoll.

Darauf weist auch die Mittelstandsstudie 2007 hin: 73,3 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie versuchen Rahmenbedingungen zu schaffen, die geeignet sind, die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu fördern (Pfau et al., 2007).



Nennen Sie weitere Gründe, warum es für ein Unternehmen sinnvoll sein kann, informelles Lernen zu unterstützen.

## 5. Fazit

Lernen kann intentional erfolgen oder ‚zufällig‘ geschehen, findet aber in jedem Fall statt. Bewusst und stimmig gestaltetes Wissensmanagement erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass organisationsrelevantes Wissen entwickelt wird und bei Bedarf verfügbar ist. Wissen ist, als Ergebnis von Lernen, im Gegensatz zur Information immer an Menschen gebunden. Unternehmen sollten deshalb stimmige Rahmenbedingungen schaffen, welche die Mitarbeiter/innen in den Mittelpunkt der Überlegungen stellen. Eine Möglichkeit die Rahmenbedingungen zu verbessern, sind E-Learning Aktivitäten. Die folgenden Kapitel geben Anregungen wie das informelle Lernen unterstützt werden kann: #kollaboration, #multimedia, #mobil, #blogging.

Die Auswahl sollte auf Basis der Unternehmenskultur und des Wissensmanagement-Reifegrades erfolgen, welcher überraschenderweise weniger abhängig von Unternehmensgröße und Branche, als von Geschäftsstrategien und Kernkompetenzen ist (Pawlowsky et al., 2010, 22.).



Empfehlungen zur weiteren Lektüre:

- Hasler Roumois, U. (2010). Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public Organisationen. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Holz, H. & Schemme, D. (Hrsg.) (2006). Wissensmanagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Jäger, W. (2010). Wissen, Wissensarbeit und Wissensmanagement in Organisationen. In: M. Endreß; T. Matys (Hrsg.) (2010). Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, 153-173.
- Lehmann, K. & Schetsche, M. (Hrsg.) (2007). Die Google-Gesellschaft. Vom digitalen Wandel des Wissens. 2. unveränderte Auflage. Bielefeld: transcript Verlag.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
- North, K.; Friedrich, P. & Lantz, A. (2005). Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./ Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Band 18. Münster: Waxmann Verlag GmbH, 601-672.)
- Pircher, R. (Hrsg.) (2010). Wissensmanagement. Wissenstransfer. Wissensnetzwerke. Konzepte. Methoden. Erfahrungen. Erlangen: Publics Publishing.
- Probst, G.; Raub, S. & Romhardt, K. (2010). Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.



Weiterführende Studien finden Sie unter:

- [http://www.bitkom.org/files/documents/Studie\\_SocialBusiness\\_Potenziale.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_SocialBusiness_Potenziale.pdf) Bitkom-Studie social Business [2013-08-07]
- <http://www.wissensarbeiter-studie.de/> Hays Studie Wissensarbeiter [2013-08-07]
- [http://www.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Unternehmensfuehrung/Studie/Dokumente/MISTRAKO\\_Haufe.pdf](http://www.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Unternehmensfuehrung/Studie/Dokumente/MISTRAKO_Haufe.pdf) Mittelstandsstudie Haufe [2013-08-07]

## Literatur

- Amtsblatt der europäischen Union C398/1 vom 22.12.2012, Empfehlung des Rates vom 20. Dezember 2012 zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens. Anhang: Begriffsbestimmungen.
- Dehnbostel, P (2009). Betriebliches Lernen und Organisationsentwicklung. Teil 4: Lernen im Arbeitsprozess/informelles Lernen. Hagen: Fernuniversität in Hagen, Fakultät für Kultur- und Sozialwissenschaften, Kurs 04325-5-04-S1.

- Drucker, P. (1993). Die postkapitalistische Gesellschaft. Düsseldorf: ECON.
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2007). Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. Köln: Luchterhand-Fachverlag – eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland.
- Haun, M. (2002). Handbuch Wissensmanagement. Heidelberg: Springer.
- Hupfer, B. (2006). Die Gestaltung von Wissenskonzexten. Wissensmanagement – von der lernenden zur wissenden Organisation. München: Institut für Wirtschaftsgestaltung. Erstveröffentlicht durch das Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn. [http://www.ifw01.de/text\\_pdfs/wirtschaftsphilosophie\\_wissen\\_2.pdf](http://www.ifw01.de/text_pdfs/wirtschaftsphilosophie_wissen_2.pdf) [2013-08-06].
- Kübler, H.-D. (2009). Mythos Wissensgesellschaft. 2. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Lehner, F. (2006). Wissensmanagement Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München: Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14-32.
- North, K. (2002). Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- North, K. & Guldenberg, S. (2008). Produktive Wissensarbeit (er): Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pawlowski, P. Gözalan, A. & Schmidt, S. (2010): Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Studie im Auftrage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Lehrstuhl Personal und Führung, Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS). Chemnitz: TU Chemnitz; <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=390720.html> [2013-08-07].
- Pfau, W.; Jänsch, C. & Mangliers, S. (2007). Mittelstandstudie zur Strategischen Kompetenz von Unternehmen. Ergebnisbericht, Stand 25.01.07, TU Clausthal, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abteilung für BWL und Unternehmensführung in Kooperation mit der Haufe Akademie GmbH, Freiburg. [http://www.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Unternehmensfuehrung/Studie/Dokumente/MISTRAKO\\_Haufe.pdf](http://www.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Unternehmensfuehrung/Studie/Dokumente/MISTRAKO_Haufe.pdf) [2007-01-25].
- Probst, G. ; Raub, S. & Romhardt, K. (2006). Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reinmann, G. & Eppler, M. J. (2008.): Wissenswege. Methoden für das persönliche Wissensmanagement. Bern: Hans Huber.
- Reinmann, G. (2009). Studententext Wissensmanagement. Augsburg: Universität Augsburg, Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Medien und Bildungstechnologie/Medienpädagogik. URL: [http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM\\_Studententext09.pdf](http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studententext09.pdf) [2013-08-07].
- Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H.; Erlach, Ch. & Neubauer, A. (2001). Wissensmanagement lernen. Weinheim: Beltz.
- Rohs, M. (2013). Informelles Lernen – Schlaglichter auf die wissenschaftliche Diskussion. <http://www.denk-doch-mal.de/node/520> [2013-08-06].
- Schulte-Zurhausen, M. (1999). Organisation. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Senge, P. (2006). The fifth discipline. New York: Doubleday/Random House.
- Siemens, G. (2004). Connectivism: A Learning Theory for a Digital Age. [http://www.elearnspace.org/presentations/learning\\_theories\\_utrecht.ppt](http://www.elearnspace.org/presentations/learning_theories_utrecht.ppt) [2013-08-01].
- Siemens, G. (2006). Knowing Knowledge. Leipzig: Amazon Distribution.
- Stiehler, A.; Schabel, F. & Möckel, K. (2013). Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld. Eine Studie von Hays, PAC und der Gesellschaft für Wissensmanagement. [2013-08-22].
- Wiater, W. (2007). Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.

