

Zum Verhältnis von eLearning und Wissensmanagement im Unternehmen

Andrea Back

Institut für Wirtschaftsinformatik
Universität St. Gallen
Müller-Friedberg-Str. 8
CH-9008 St. Gallen
Andrea.Back@unisg.ch

Abstract: Der vorliegende Beitrag ist ein Plädoyer, die eLearning- und Wissensmanagement-Initiativen im Unternehmen in Verbindung zu bringen. Wissensmanagement und eLearning haben Überdeckungsbereiche und stehen nicht als Ganzes in einer Über-/Unterordnungsbeziehung zueinander. In Wissensmanagement-Systemen sind eLearning-Elemente noch wenig integriert, und Wissensmanagement wird häufig noch isoliert von Human-Resources-Bereichen und eLearning-Initiativen betrieben. Wissensmanagement arbeitet mit Inhalten, die in aller Regel nicht didaktisch strukturiert sind, so dass fraglich ist, ob so Wissen übertragen und effektiv gelernt werden kann. Das nötige Wissen über die Gestaltung von Lernprozessen ist die Domäne von Ausbildung und Personalentwicklung und fließt in eLearning ein. Andererseits fehlt vielen eLearning-Massnahmen die Ausrichtung des Lernens und der Wissensentwicklung auf strategische Unternehmensziele, was ein wichtiger Fokus von Wissensmanagement ist.

1 Einführung

1.1 Ausgangspunkt und Ziele

Der vorliegende Beitrag ist ein Plädoyer, die eLearning- und Wissensmanagement-Initiativen im Unternehmen in Verbindung zu bringen. Wissensmanager und Bildungsmanager mit ihren Teams sind vielfach in jeweils anderen Organisationsbereichen angesiedelt und operieren getrennt voneinander. Eine Koordination oder Kooperation findet noch selten statt, obwohl die Beteiligten spüren, dass Wissen und Lernen eng zusammenhängen. Die wünschenswerte Zusammenarbeit setzt voraus, dass beide „Lager“ die Verbindungslinien zwischen Wissensmanagement und Lernen klar sehen und ein gemeinsames Ziel vor Augen haben. Dieser Artikel beleuchtet deshalb die Verbindungen zwischen beiden Disziplinen.

Sowohl Wissensmanagement als auch eLearning sind erst wenige Jahre junge Begriffe. Sie erregen Aufmerksamkeit und werden deshalb insbesondere von Technologie-Anbietern und Beratern gerne als „Marketing-Begriffe“ verwendet, d.h. man kann kein

einheitliches Verständnis voraussetzen. Wissensmanagement und eLearning werden hier als umfassende Managementkonzepte verstanden. Diese Sicht ist bei den Vorreitern des Wissensmanagements und eLearning in Unternehmen und bei den führenden Beratungshäusern verbreitet.

1.2 Wissensmanagement

Wissensmanagement (WM) (engl. *Knowledge Management* (KM)) ist ein Managementkonzept, um die Geschäftspotenziale von Wissen als Ressource bewusst zu erkennen und intensiv auszuschöpfen. Ziel ist, damit die Wettbewerbsposition festigen und auszubauen zu können. Wissen ist im Unterschied zu Daten und Informationen handlungsorientiert, d.h. von Wissen kann man sprechen, wenn damit auch die Fähigkeit gemeint ist, Daten und Informationen in Arbeitsaufgaben effektiv anzuwenden.

Die Kernprozesse des WM sind wie in Abbildung 1 veranschaulicht.

1. **Lokalisieren und Dokumentieren von Wissen:** Wissen ist z.B. für alle Berechtigten zugänglich dokumentiert durch die elektronische Ablage von Dokumenten in einem Intranet und generell in Datenbanken. „Gelbe Seiten“ im Intranet geben Auskunft, wo und wie Wissen gespeichert ist, und „Wissensträgerkarten“ geben Antwort auf: „Wer weiss was“. Hier dominiert der inhaltliche Fokus: Welches Wissen haben wir, wo ist es zu finden, wie legen wir es ab?
2. **Transferieren und Teilen von Wissen:** Wissen soll weitergegeben und wiederverwendet werden, und zwar zwischen Personen, Gruppen (z.B. Erfahrungsaustausch unter Kolleginnen und Kollegen), Abteilungen, zwischen Organisationseinheiten desselben Unternehmens oder auch verschiedenen Unternehmen und sogar unter Geschäftspartnern/Konkurrenten. Dies geschieht z.B. in Interessengemeinschaften, Praxisgemeinschaften oder Wissensnetzwerken (engl. *Communities* und *Knowledge Networks*). Hier ist der Fokus prozessorientiert: Wie wird vorhandenes Wissen weitergegeben, vom Einzelnen gelernt und wie wird neues Wissen erzeugt?
3. **Generieren von neuem Wissen:** Die Wissensgenerierung baut auf oben genannten 1 und 2 auf. In diesem Prozess schaffen Einzelne oder Gruppen (neues) explizites und implizites Wissen. Z.B. mündet neues Wissen in Produktinnovationen, oder eine Person generiert in einem Lernprozess für sich neues Wissen.

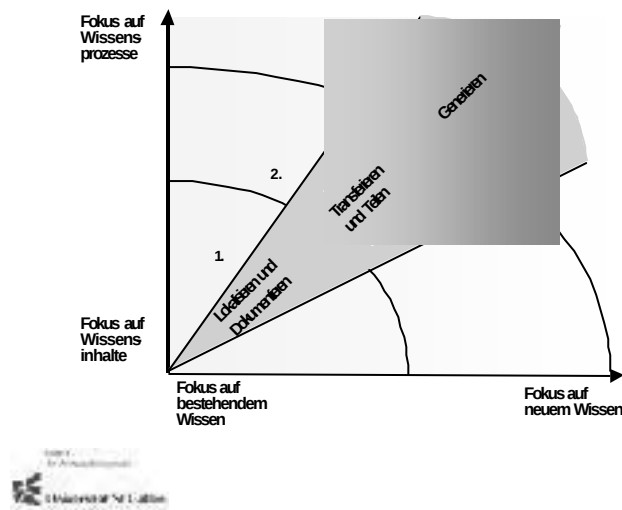


Abbildung 1: Kernprozesse des Wissensmanagements [KIN 00, S. 261]

Beim Wissenstransfer und der Wissensgenerierung steht der Mensch im Mittelpunkt. Wissensmanagement kann lediglich fruchtbare Bedingungen schaffen und Werkzeuge bereitstellen, die für den von Menschen - und nicht von Systemen - geleiteten Wissenstransfer und die Wissensgenerierung förderlich sind. Mit diesen drei Kernprozessen sind als Wettbewerbsstrategien sowohl die Kostenführerschaft (Wissenstransfer schnell und zu niedrigen Kosten; effizientere und innovative Geschäftsprozesse) als auch Differenzierung und Innovation mit neuen Leistungen (Wissen effektiv in neue Produkte und Dienstleistungen umwandeln) abgedeckt.

Ein wichtiger Begriff im Wissensmanagement ist der des „Intellectual Capital“. Von Intellectual Capital Management wird gesprochen, um auszudrücken, dass die Ressource Wissen als wichtiger Bestandteil des Unternehmenswerts anerkannt wird und den Zukunftserfolg massgeblich bestimmt. Intellectual Capital ist sowohl an die Mitarbeiter gebundenes Wissen - wie Erfahrung und Beziehungsnetzwerke - als auch Wissen in der Organisation an sich, z.B. Wissen, das in Geschäftsprozessen, Dokumenten und Datenbanken oder Trainings steckt. Wissensmanagement und eLearning wirken auf das Intellectual Capital.

1.3 eLearning

eLearning ist Lernen, das mit Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und mit darauf aufbauenden eLearning-Systemen unterstützt bzw. ermöglicht wird. eLearning als Managementkonzept verstanden ist aber keineswegs auf diese technische Ebene beschränkt. Das diesem Artikel zugrunde liegende „E-Learning-Referenzmodell“ nach [BBS 01] liefert eine ganzheitliche Sicht auf alle Gestaltungsebenen des Einsatzes von eLearning:

- Systeme und –Technologien
- Strategien
- Prozesse und Methoden“ (d.h. Methoden für Lernprozesse und Gestaltung des Geschäftsprozesses „Lernen und Wissensentwicklung“) und
- eLearning-Management“ mit Projekt - und Change-Management.

Bei eLearning im Unternehmen darf man nicht nur an die heute verbreiteten E-Training-Systeme (z.B. in Form von Computer-based und Web-based Training) denken. Das E-Learning-Referenzmodell unterscheidet – wie Abbildung 2 zeigt – drei Gestaltungsräume von eLearning:

- **E-Training** unterstützt die Mitarbeitenden mit strukturierten Lern- und Informationsangeboten, die Fach- und Orientierungswissen vermitteln und die Reflexion von Lern- und Arbeitsprozessen beinhalten.
- **E-Collaboration** ermöglicht in verschiedenen Konstellationen kollaboratives Lernen und Arbeiten zwischen Mitarbeitenden, aber auch Kunden. eLearning-Massnahmen fokussieren hier nicht ausschliesslich auf den individuell Lernenden, sondern auch auf die Lerngemeinschaft.
- **Just-in-time-eLearning** unterstützt Mitarbeitende direkt am – auch mobilen – Arbeitsplatz, und zwar unmittelbar dann, wenn ein Lernbedarf im Rahmen der Tätigkeit auftritt. Technologien für Performance Support – z.B. Hilfefunktionen in Softwareanwendungen – und Tools für das persönliche Wissens- und Informationsmanagement zählen hier dazu.

Bei der Untersuchung der Verbindungslinien zwischen Wissensmanagement und eLearning werden zusätzlich Teile der eHR-Wertschöpfungskette herangezogen, wie Skill- und Competency Management, die in integrierten eLearning-Lösungen mit den anderen Gestaltungsräumen verbunden sind.

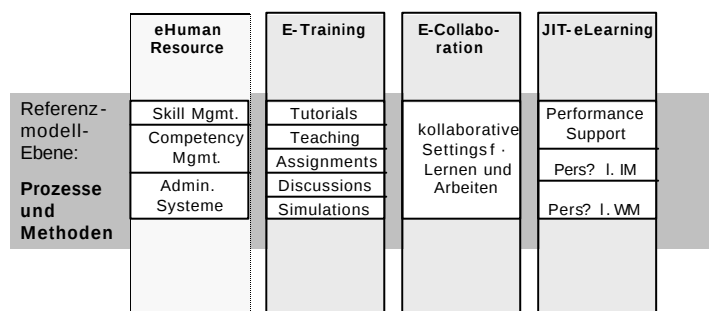


Abbildung 2: Spektrum der Gestaltungsmöglichkeiten von eLearning im Unternehmen

2 Gräben zwischen Wissensmanagement und eLearning im Unternehmen

Inwieweit eLearning und Wissensmanagement in Unternehmen auseinanderliegen oder bereits zueinandergefunden haben, lässt sich am besten für jedes Unternehmen oder Arbeitsumfeld individuell beantworten. Generell herrschen noch begrifflich getrennte Welten und parallele, unabgestimmte Projekte vor.

Wie Abbildung 3 zeigt, sind verschiedene strategische, organisationale und politisch-kulturelle Klüfte zu überbrücken. Die Tabelle kann als Checkliste dienen, anhand derer man sich ein Bild machen kann, wo die „Gräben“ zwischen den Verantwortlichen für eLearning und Wissensmanagement in der eigenen Organisation liegen können, ob diese überwiegen oder inwieweit es bereits eine breite Basis der Übereinstimmung gibt, die eine Zusammenarbeit nahe legt.

eLearning	Vergleichskriterien	Wissensmanagement
lose Kopplung mit der Geschäftsstrategie	Strategieintegration	enge Kopplung mit der Geschäftsstrategie
Ausbildung und Personalentwicklung (Human Resources Bereich); Corporate University	Organisatorische Verankerung	zentral in Stabsstelle Strategie oder Marketing; dezentral zugehörig zu verschiedenen Geschäftsbereichen
Bildungsmanager, Chief Learning Officer	Rolle / Position	Chief Knowledge Officer, Knowledge Activist
von Extern	Beschaffung von Inhalten	innerbetrieblich
zentralisiert	Erstellen von Inhalten	dezentral durch Wissensträger im Unternehmen
stark didaktisch strukturiert (engl. <i>Instructional Design</i>)	Produktionsprozess von Inhalten	schwach strukturiert; evt. via Knowledge Engineering
Kurse	Gestalt von Inhalten	Dokumente, Daten
gefestigt und langlebig	Lebensdauer von Inhalten	neu, viele kurzlebig
Seminare, Tagungen	Lernorte und Lernanlässe	Arbeitsplatz, zu Hause
in umfassenderen Blöcken und längeren Zeitabschnitten, ohne Unterbruch durch den Arbeitsalltag	Zeit	in kurzen Einheiten mit Unterbrechungen durch den Arbeitsalltag
eher technikskeptisch	Einstellung zu IKT	eher technikoffen
eher schwach ausgeprägt	Personalisierung	starker Trend zu individuellem Zuschnitt

institutionalisiert und intensiv durch Beurteilungen, Prüfungen, Zertifikate	Messung	eher schwach ausgeprägt, meist im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilungen
Wettbewerb und Einzelkämpfertum; Betreuung und Management der persönlichen Entwicklung	Kultur	Kooperation in Communities und Netzwerken; hohe Selbstverantwortung für persönliche Wissensentwicklung
Lehren (Push-Prinzip) vom Lehrer zum Lernenden	Lernprinzipien	Lernen in der Zusammenarbeit, Peer-Learning unter Experten; Pull-Prinzip
alle Mitarbeitererebenen	Zielgruppe	eher höher qualifizierte Mitarbeiterschichten

Abbildung 3: Typische Klüfte zwischen den Disziplinen Wissensmanagement und Lernen

3 Verbindendes zwischen eLearning und Wissensmanagement

3.1 Wissen und Lernen

Sowohl dem betrieblichen Lernen als auch dem Wissensmanagement geht es um Wissen, das sich zum Nutzen des Unternehmens entfalten soll. Ziel der Aus- und Weiterbildung ist es, dass den Lernenden Wissen effektiv vermittelt wird, damit sie schliesslich zum „Können“ befähigt sind, d.h. dann wurde das Wissen gelernt. Um bereits in der Begrifflichkeit deutlich zu machen, dass dieses Wissen für das Unternehmen nur relevant und wertvoll ist, wenn es beherrscht wird, spricht man von Kompetenzen (engl. *competencies*) oder Fähigkeiten (engl. *skills*). Beim Wissensmanagement steht im Vordergrund, das im Unternehmen vorhandene Wissen zum Nutzen des Unternehmens besser zu erschliessen; d.h. es muss allen Berechtigten leicht möglich sein, Daten und Dokumente oder Hinweise auf z.B. Experten aufzufinden, um auf deren Erfahrungen zurückzugreifen bzw. in Daten und Dokumenten enthaltenes Wissen wieder- und weiterverwenden zu können. Das gespeicherte Wissen stiftet Nutzen, wenn es Geschäftsprozesse im weitesten Sinne unterstützen kann, so dass diese effizienter und effektiver ablaufen.

3.2 Konvergenz auf der Strategie-Ebene und auf dem Markt für Systeme und Technologien

Wissensmanagement ist von vornherein mit der Ausrichtung auf die unternehmensstrategischen Ziele konzipiert. eLearning-Initiativen stehen heute vor

derselben Herausforderung. Wenn sich eLearning als Managementkonzept für den Geschäftsprozess „Lernen und Wissensentwicklung“ unternehmensweit etablieren und sozusagen „beschlussfähig“ sein will, muss es seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg kommunizieren und ausweisen können. Dies setzt voraus, dass eine eLearning-Strategie mit der Unternehmens- und evt. eBusiness-Strategie und ebenso mit der Personal- und IKT-Strategie abgestimmt ist. Die unternehmensspezifisch zu konzipierenden eLearning-Strategien fördern dadurch die Denkhaltung, die Aus- und Weiterbildung auf die Unternehmensziele auszurichten und möglichst einen „Return on Education“ ausweisen zu können. Lernen und Wissensmanagement konvergieren durch dieses *strategic alignment* auf der Strategie-Ebene.

Die Softwaremärkte für Wissensmanagement- und eLearning-Systeme sind noch weitgehend separiert. Zzunehmend verbinden Anbieter in ihren Lösungen Funktionalitäten beider Systemwelten. Dokumenten-orientierte Wissensmanagement-Systeme sind stark in der Strukturierung und Verwaltung von „Contents“, haben i.d.R. aber keine Competency-Management-Funktionen und keine didaktisch strukturieren Lernangebote und Lernfunktionalität. Learning Management Systems (LMS) dagegen sind schwach im Content Management und können meist nur ganze „Kurs“ (strukturierte Trainings), nicht einzelne Lernmodule als kleine Wissensseinheiten verwalten. Die eLearning-Anbieter arbeiten inzwischen an Learning Content Management Systemen (LCMS), mit denen folgende Vorstellung wahr werden soll: Man will auf Lernende individuell zugeschnittene Kurse aus „Learning Objects“ konfigurieren können und mit der Zerlegung in solche auf Standards beruhenden „Learning Objects“ auch für eine hohe Wiederverwendbarkeit von diesen Lernmodulen sorgen. Auch wird daran gedacht, sehr einfache sogenannte Authoring-Tools zu entwickeln, mit denen „jeder“ sein Wissen in eine Lerneinheit verpacken kann; so soll Wissen effektiver weitergegeben werden können als mit Dokumenten in Wissensmanagement-Systemen, denen didaktisches Design und didaktische Inszenierung meist völlig fehlen. Learning Content Management Systeme wachsen dadurch in Welt der Relationalen Datenbanken und Dokumentenmanagement-Systeme hinein.

Die Entwicklung hin zu jeweils integrierten Lösungen – beim Wissensmanagement sogenannte Knowledge Management Suites und schliesslich Wissensportale, beim eLearning hin zu Lernumgebungen bzw. Learning Management Systems und schliesslich Lernportalen – fördert auch die gesamthafte Integration. Die Vision eines Mitarbeiter-Portals, einem „I-Net-Arbeitsplatz“, in dem jeder Mitarbeitende die für seine Aufgaben und Rolle relevanten Daten, Informationen, Wissen, Tools und Transaktionssysteme findet und mit anderen Personen interagieren kann (kommunikative und kollaborative Funktionen), verlangt eine Verschmelzung von Lern- und Wissensportalen. Werden in der Praxis solche Systeme implementiert, übt das einen Integrationsdruck auf die Nutzergruppen von Wissensmanagement und eLearning aus. Erstaunlicherweise scheint der Katalysator, der die beiden Gebiete zusammenbringt, eher die Tatsache zu sein, dass die gleichen IKT-Funktionalitäten in der Implementierung von Knowledge-Management- und eLearning-Systemen zur Anwendung kommen können, als der Umstand, dass das gewünschte Ergebnis von Lernen und Wissensmanagement aus der Perspektive des Gesamt unternehmens letztlich gleich ist.

Das Diagramm zeigt die Verzahnung von betrieblichem Lernen mit Wissensmanagement. Oben steht 'E-Learning' in der Mitte, flankiert von 'IKT-basiertes' und 'betriebliches Lernen'. Ein großer Kreislauf verbindet diese Begriffe mit 'Wissensmanagement' und 'Management Ebene'. Im Zentrum befinden sich 'Prozesse und Methoden' (HR, E-T, E-C, JIT) und 'Systeme und Technologien'. Ein Kreislauf verbindet diese Elemente.

Vorarbeiten aufsetzen. Umgekehrt liefert Wissensmanagement den Beitrag, die Entwicklung von Skills stärker an strategischen Unternehmenszielen zu orientieren als dies vielleicht traditionell im HR-Bereich betrieben wurde.

Für den Transfer und das Teilen von Wissen ist eLearning ein elementares Instrument. WBTs im Intranet, Lernangebote im Internet, Skill/Competence-Management-Systeme, die Versorgung mit Lernobjekten *just-in-time* und *just-for-you* dienen direkt dem Wissenstransfer. E-Trainings kommen i.d.R. ohne Inhalte aus den Daten-/Dokumentenbanken des Wissensmanagements aus, aber im Hinblick auf Workplace-Learning macht der Zugang zu solchen IKT-Wissensspeichern Sinn. Tools im Bereich Wissensgenerierung, wie elektronische Brainstorming- oder andere Kreativitätstools, können in E-Trainings genutzt werden.

Teilen von Wissen mit der Weitergabe impliziten Wissens findet vor allem im Bereich E-Collaboration statt, den man sowohl dem IKT-basierten Wissensmanagement als auch dem eLearning zurechnen kann. Community-Collaboration-Tools werden unabhängig voneinander sowohl in eLearning-Lösungen als auch im Wissensmanagement genutzt und weiterentwickelt. E-Collaboration zu Lernzwecken ist noch mit instruktionalem Design versehen und kollaborative Lernräume können didaktisch-methodisch gestaltet werden. eLearning wird die Wissensteilung in Communities und auf entsprechenden Plattformen als strukturiertes ECollaboration-Setting gestalten. Eine Zuordnung kann man treffen, je nachdem ob eine didaktische Strukturierung – hier mehr im Sinne einer didaktischen Inszenierung als im Sinne des instruktionalen Designs – erkennbar ist oder nicht. ECollaboration – sei es in einer dedizierten Lerngruppe oder generell einer Community bzw. einem Netzwerk – kann und sollte vom Expertenwissen der Ausbilder profitieren; sie haben Erfahrung, wie man Gruppenlernprozesse gestaltet, so dass Lernen effektiv stattfindet.

Ohne das Lernen von Einzelpersonen ist Wissensgenerierung im Sinne des Wissensmanagements nicht möglich. eLearning umfasst zahlreiche Methoden und Werkzeuge für die Wissensgenerierung. eLearning verfügt über didaktische Methoden und andere Gestaltungsmöglichkeiten für Lernprozesse, mit denen nicht nur die Prozesse des Wissenstransfers, sondern auch die Generierung von neuem Wissen beim Individuum möglichst effektiv gestaltet werden können.

Literaturverzeichnis

[KIN 00]

Von Krogh, Georg; Ichijo Kazuo; Nonaka, Ikujiro: Enabling Knowledge Creation: How to unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press, Oxford u.a., 2000.

[BBS 01]

Back, A.; Bendel, O.; Stoller-Schai, D.: E-Learning im Unternehmen: Grundlagen – Strategien – Methoden – Technologien. Orell-Füssli, Zürich 2001.