

# Wissensmanagement und lebenslanges Lernen

## – Intellektuelles Kapital für eine gesunde und erfolgreiche Zukunft

»Wissensmanagement« und »Lebenslanges Lernen« kennzeichnen als Begriffe die immer wichtiger werdende Rolle der Produktion und Verbreitung von Wissen in den entwickelten Volkswirtschaften. So wird geschätzt, dass in Zukunft bis zu 30 Prozent der Beschäftigten in Europa direkt in der Wissensproduktion und -verbreitung arbeiten werden, sowohl in der Güterproduktion als auch im Dienstleistungsbereich. Es ist unzweifelhaft, dass die Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung – ein wichtiger Aspekt der wissensbasierten Ökonomien – das Produktivitätswachstum maßgeblich beeinflusst. Studien belegen, dass bis zu 40 Prozent der Arbeitsproduktivität von Forschungs- und Entwicklungsausgaben abhängen.

Diskussionen über die »Wissensgesellschaft«, »Informationsgesellschaft« oder »post-industrielle Ökonomie« weisen auf Veränderungen in den Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hin. Diese wird zunehmend nicht mehr nur durch materielle und finanzielle Vermögenswerte bestimmt, sondern durch nicht-finanzielle, immaterielle Vermögenswerte.

Die Produktionsprozesse in unseren Volkswirtschaften haben sich grundlegend verändert: Traditionelle Produktionsfaktoren wie natürliche Ressourcen, Arbeit und Finanzkapital haben an Bedeutung verloren, während gleichzeitig immaterielle Faktoren wie Wissen und Information immer wichtiger werden. Die traditionellen Buchhaltungs- und Controllingverfahren berücksichtigen diese Veränderungen bisher nicht, was zu einem Bedeutungsverlust von Finanzbuchhaltung und makroökonomischen Analysen geführt hat.

### Was heißt Wissensmanagement in der Praxis?

Intellektuelles Kapital fasst die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation zusammen. Es ist das Produkt aus Wechselwirkungen zwischen drei Bestandteilen: Humankapital, organisationsbezogenes Kapital (Strukturkapital) (Prozesse, Prozeduren, Kultur, Datenbanken) und Beziehungskapital (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, andere externe Stakeholderbeziehungen).

In der betrieblichen Praxis kristallisieren sich drei Handlungsfelder heraus, für die Wissensmanagement und lebenslanges Lernen nützliche Konzepte anbieten können:

- ▶ das Management der Informations- und Kommunikationstechnologien,
- ▶ der Forschungs- und Entwicklungsbereich und
- ▶ das Kompetenzmanagement (einschließlich beruflicher Erstausbildung und betrieblicher Weiterbildung).

Diese drei Handlungsfelder bestimmen zukünftig sowohl in volkswirtschaftlicher als auch betriebswirtschaftlicher Hinsicht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, nationalen und supranationalen Wirtschaftsräumen. Ein Treiber ist dabei die Qualität der Nutzung neuer Informationstechnologien und generell das Profil der Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen. Der zweite Treiber ist die Qualität der Kompetenzen der Beschäftigten, nicht nur begrenzt auf die Schlüsselexperten in den entscheidenden neuen Technologien sondern aller Mitarbeiter.

## EfH-Empfehlungen

1

Immaterielle Faktoren wie Informations- und Kommunikationstechnologien, Forschung und Entwicklung sowie Kompetenzprofile werden in Zukunft für die Wettbewerbsfähigkeit und die Wertschöpfung immer wichtiger. Sie müssen zum Kernbestandteil des Managementprozesses gemacht werden.

2

Die Bestandteile des intellektuellen Kapitals – Human-, Struktur- und Beziehungskapital (Mitarbeiter, Organisation und externe Stakeholder) – können durch Methoden und Verfahren des Wissensmanagements und lebenslangen Lernens kontinuierlich verbessert werden.

3

Eine gesundheitsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung auf Basis einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist der entscheidende Ansatzpunkt für die Wertschöpfung immaterieller Faktoren und die Nutzbarmachung latenter Potenziale.

4

Ohne gesunde Lebens- und Arbeitsbedingungen ist eine dauerhafte kontinuierliche Erneuerung der Unternehmensressourcen nicht möglich. Unternehmensgrundsätze und eine Führung, die diesen Paradigmenwechsel proaktiv vollziehen, schaffen Zugang zu verborgenen Potenzialen und die Voraussetzungen für Innovation.



*»Die Diskussion über Aus- und Weiterbildung in der Arbeitswelt steckt voller Mythen. Beispielsweise nimmt die Halbwertszeit für Fertigkeiten und Wissen nicht generell, wie immer behauptet wird, ab. Die meisten der generellen Fertigkeiten wie Sprachen und mathematische Fertigkeiten, halten dagegen ein ganzes Leben.«*

Prof. Dr. Gerhard Bosch,  
Institut Arbeit und Technik, IAT, Gelsenkirchen

Spitzenqualität in Forschung und Entwicklung setzt voraus, dass Forscher und Entwickler attraktive Rahmenbedingungen nutzen können. Hier ist ein äußerst intensiver Wettbewerb um Forscher und Entwickler entstanden, sowohl zwischen Unternehmen als auch zwischen ganzen Wirtschaftsräumen. In diesem Wettbewerb entscheiden vor allem die professionellen, einkommensbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten und die Qualität der Arbeitsbedingungen.

Die Auswirkungen der Einführung und Verbreitung neuer Informationstechnologien in der Arbeitswelt auf die Qualität der Arbeitsbedingungen vermitteln kein einheitliches Bild. Wenngleich sich das allgemeine Kompetenzniveau von Beschäftigten durchschnittlich verbessert hat, gibt es auch Bereiche, in denen es zu einer Verringerung bzw. Entwertung vorhandener Kompetenzen gekommen ist.

Eine hohe Arbeitsplatzqualität beschränkt sich in vielen Fällen auf hochqualifizierte Arbeitskräfte. Hinzu kommt, dass sich die Arbeitsmärkte zunehmend differenzieren in Teilmärkte für gut und schlecht bezahlte Arbeitskräfte, neue Arbeitsformen sich zunehmend verbreiten, häufig verbunden mit größeren sozialen Risiken in Bezug auf Qualifikation, Gesundheit, Einkommen und Alterssicherung.

Die wachsende Bedeutung der Beschäftigtenkompetenzen spiegelt sich auch in den Ansätzen und Bemühungen wider, eine lebenslange Lernkultur zu entwickeln.

### **Lebenslanges Lernen: Konzept und Umsetzung**

Als ein Warnsignal in Bezug auf die Defizite der derzeitigen Lernqualität wird immer wieder auf die hohe Zahl von Erwachsenen ohne formalen Bildungsabschluss – frühe Schulabbrecher – verwiesen. Sowohl die unmittelbar Betroffenen als auch die später gegründeten Familienhaushalte sind erheblichen Risiken ausgesetzt, was zum einen betriebswirtschaftlich die Qualität der Arbeitsmärkte verringert, wie zum anderen volkswirtschaftlich Kosten für notwendige Unterstützungsmaßnahmen verursacht.

Das Konzept des lebenslangen Lernens umfasst die Gesamtheit allen formalen, nicht-formalen und informellen Lernens über den gesamten Lebenszyklus eines Menschen hinweg. Lebenslanges Lernen verläuft idealerweise auf durchlässigen und miteinander verbundenen Bildungspfaden und ist ein Lernen in Eigenverantwortung. Lebenslanges Lernen wird verstanden als individuelle, unternehmerische und gesellschaftliche Investition.

Lebenslanges Lernen im betrieblichen Umfeld beginnt bei der beruflichen Erstausbildung, schließt die berufliche Weiterbildung ein und umfasst alle informellen Lernprozesse im Rahmen der täglichen Arbeitsorganisation. In der betrieblichen Praxis zeigen sich große Unterschiede in Bezug auf konzeptionelle Grundlagen der Weiterbildungspraxis und ihrer Finanzierungsmodalitäten. Die Weiterbildungsbeteiligung variiert zwischen Branchen und ist abhängig von der Betriebsgröße – je kleiner die Belegschaft desto schwächer die Bildungsbeteiligung.

Ein derzeit wichtiges Instrument, mit dem die zeitlichen Voraussetzungen für lebenslanges Lernen nach einer Erstausbildung geschaffen werden können, sind Lernzeitkonten. Damit können Zeitkontingente für die Weiterbildung geschaffen, reserviert oder garantiert werden. Unternehmen, die Lernzeitkonten eingeführt haben, zeichnen sich durch eine höhere Bildungsbeteiligung aus und integrieren auch gering Qualifizierte stärker in die Weiterbildung.

Die Beschäftigungsquoten werden stark durch das individuelle Bildungsniveau beeinflusst, je höher der Bildungsabschluss desto höher die Beschäftigungsquote. Darüber hinaus nimmt das Bildungsniveau Einfluss auf die tatsächliche durchschnittliche Arbeitszeit: je höher das Niveau desto länger die durchschnittliche Wochenarbeitszeit. Personalreduzierungen und damit einhergehender Kompetenzverlust werden in der Regel nun durch Arbeitszeitintensivierung und Arbeitszeitverlängerung kompensiert.

Eine Studie, die jüngst im Auftrag der Europäischen Kommission erstellt wurde, beziffert den individuellen Nutzen von formaler Bildung mit durchschnittlich 6,5 Prozent Einkommenszuwachs pro zusätzliches Schuljahr und den makroökonomischen Nutzen auf 5 Prozent Produktivitätssteigerung.

Wissen und Lernen können sich im betrieblichen Umfeld dann effektiv und effizient entfalten, wenn sie Bestandteil des allgemeinen Managementprozesses sind, damit an den Unternehmenszielen ausgerichtet und durch eine partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Organisationskultur gefördert werden. Dabei gelten hier die gleichen Prinzipien wie in einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung: Beteiligung, ausreichende, transparente und akzeptierte Handlungsspielräume, Arbeitsanforderungen, die planerisches und koordinierende Elemente beinhalten und über die reine Ausführung hinausgehen, sind wichtige Kennzeichen einer lernförderlichen und arbeitsbedingtes Voraltern vermeidenden Arbeitskultur.

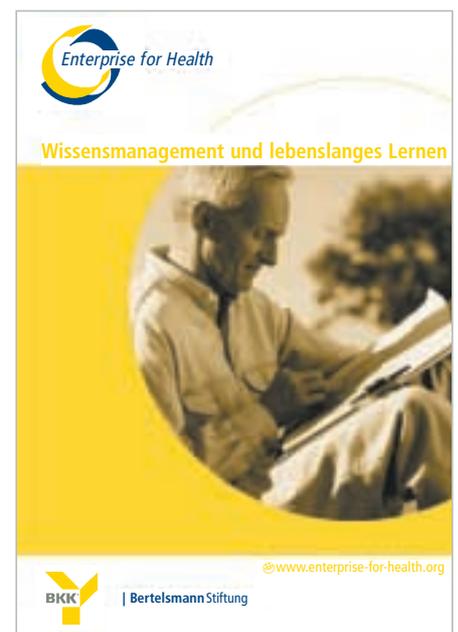
### Wissensmanagement und lebenslanges Lernen schaffen Werte

Die Anerkennung immaterieller Faktoren in der Wertschöpfung fordert ein neues Denken in der Strategieentwicklung und Führung, betrieblich wie überbetrieblich. Unter Führungsgesichtspunkten sind neue Analyse- und Messverfahren erforderlich, die die aktuellen und potenziellen Vermögenswerte von Organisationen vollständig abbilden können. Solche Verfahren sind bereits entwickelt, sie sollten in Zukunft viel stärker genutzt werden. Wertsteigerung durch geplante und an Unternehmenszielen ausgerichtete Pflege des intellektuellen Kapitals kann zurückgreifen auf die vorhandenen Verfahren zur Gestaltung einer partnerschaftlichen und gesundheitsgerechten Unternehmenskultur.

Die vielfältigen Facetten einer solchen Organisationsgestaltung steigern den Wert des Human- und insbesondere Strukturkapitals, sie schaffen die personalen und organisationsbezogenen Voraussetzungen für kontinuierliche Erneuerung und Innovation. Mittelbar wirken sich diese Wertsteigerungen dann auch auf das Beziehungskapital positiv aus.

*»Eine große Herausforderung heute besteht darin, die Balance zwischen Intelligenz und Ignoranz zu gestalten. Wir beschäftigen uns fast ausschließlich mit dem, was wir wissen, aber nicht mit dem, was wir nicht wissen. Unternehmen sollten intelligent verborgene und unbekannte Ressourcen und Fähigkeiten nutzen. Das ist etwas anderes als traditionelles Wissensmanagement, ich nenne das Wissensnavigation.«*

Prof. Leif Edvinsson,  
Universal Networking Intellectual Capital,  
UNIC; Universität von Lund, Schweden



Die EfH-Themenbroschüre  
**Wissensmanagement und lebenslanges Lernen**

steht unter folgender Adresse  
zum Download bereit

[www.enterprise-for-health.org](http://www.enterprise-for-health.org)