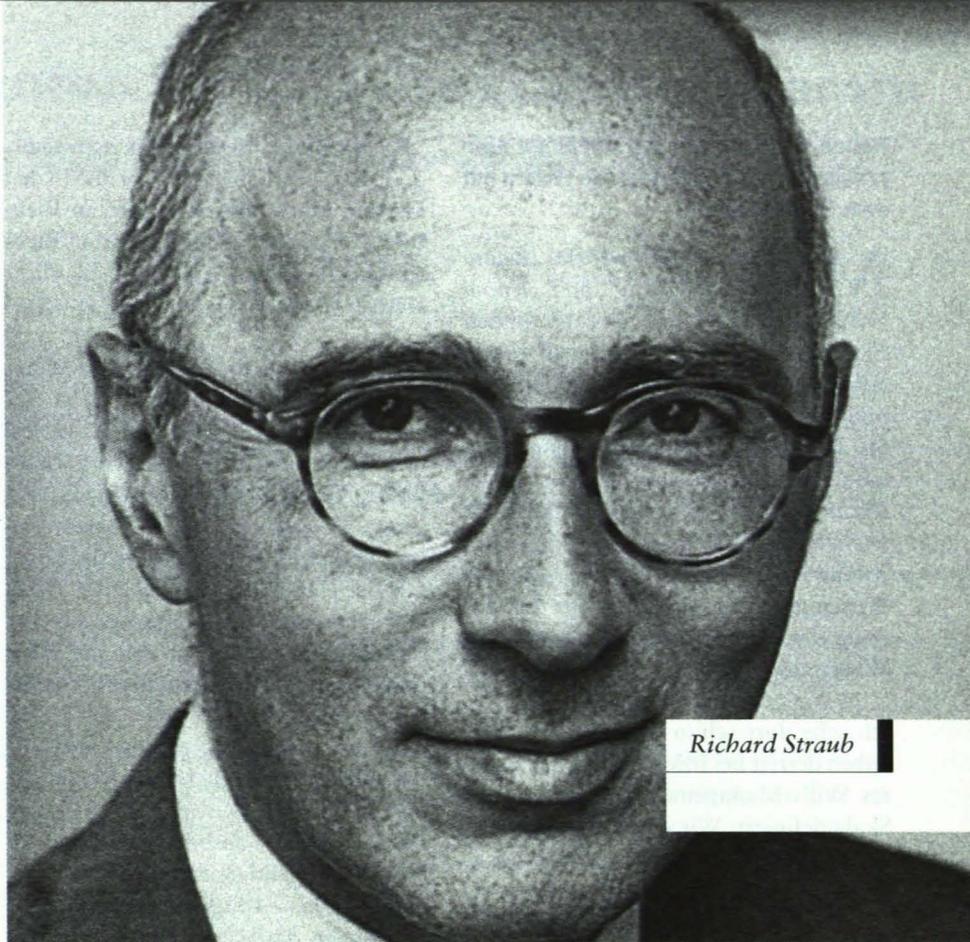


Dr.; Jahrgang 1946; absolvierte 1968 sein Dolmetschstudium in Französisch, promovierte 1969 in Jura und Politikwissenschaft und arbeitete dann als Assistent der Geschäftsleitung bei der Österreichischen Alpine-Montagegesellschaft. 1973 wechselte er zu IBM Wien, wo er diesen Standort als einen der erfolgreichsten der IBM-Gruppe etablierte. Seit 1997 ist er als Director of Learning der IBM Sales & Distribution Group in Paris tätig.



Richard Straub

Was macht ein Director of Learning bei IBM? Wenn Sie vielleicht zu Beginn Ihre Funktion und Ihr Aufgabenfeld beschreiben könnten?

Das ist eine sehr neue Institution, die es vorher bei uns nicht gab. Es gab bei uns früher eine Stelle für *efficient training*, und das war ein Bereich, der klassische Aus- und Weiterbildungsprogramme angeboten hat, d. h. das Thema Lernen beschränkte sich auf traditionelle Trainings- und Schulungsveranstaltungen. Diese decken nach unserem heutigen Verständnis nicht das gesamte Spektrum des Lernens in Organisationen ab. In Erkenntnis dessen hat man vor noch nicht allzu langer Zeit eine Neuorganisation im Rahmen der Firma gebildet, und diese Organisation heißt *Global Learning*. Sie besteht aus Learning-Verantwortlichen aus allen Geschäftsbereichen der IBM. Ich bin als Director of Learning-Sales & Distribution weltweit für Lernprozesse im

Bereich Marketing und Verkauf zuständig. Eine meiner Hauptaufgaben ist z. B. auf die nötigen „skills“ (im Bereich der Marketing- und Vertriebsaktivitäten, Anm. d. Redaktion) zur Kompetenzsicherung zu schauen und dort zu sehen, was können wir optimieren, warum haben wir ein anderes Verkaufstraining in der Gruppe A als in der Gruppe B.

Dies ist nur ein einfaches Beispiel und umschreibt in etwa diese Verantwortung.

Was mir vielleicht noch wesentlich erscheint ist, daß wir wirklich viel Wert auf den Begriff **Lernen** im Gegensatz zu traditionellem **Training** legen. Es geht also nicht um Trainingsveranstaltungen, es geht eigentlich um ein Lernportfolio in letzter Konsequenz, und dieses besteht

nach wie vor aus traditionellen Veranstaltungen im „face to face-Kontakt“ zwischen Vortragenden und Schulungsteilnehmern. Es besteht aber auch aus Measuring-Aktivitäten, inwieweit die Schulungsmaßnahmen erfolgreich sind, die natürlich auch organisiert und unterstützt werden müssen, aber auch aus völlig neuen Lernformen, wie z. B. dem gemeinsamen Lernen einer Gruppe im elektronischen Raum mittels Collaborative Technologies.

Können Sie uns den Begriff „Wissen“ aus Ihrer Sicht definieren?

Das Wissen einer Unternehmung? Ich glaube, daß der Begriff des Wissens ein bißchen schwammig ist.

Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine praktikable Kategorisierung von Wissen mit dem Sie operieren?

Wir scheinen die Begriffe „*Know What, Know How*“ und „*Know Why*“, hilfreich zu sein, das kommt den eigentlichen Lerninhalten näher. *Know What* umfaßt das durch klassische Ausbildung erworbene Fachwissen und ist die Basis für die anderen Wissensformen. Wenn man dann weiters sagt, *Know How* ist das Vermögen das Fachwissen anwenden zu können, dann stellt *Know Why* als eine höhere Stufe des Wissens den breiten Kontext der Anwendung der beiden anderen Formen von Wissen dar.

Ich sehe dort schon gute Ansätze. Wir haben derzeit bei IBM, im Rahmen unseres Skills Managements, eine 5-stufige Skala definiert. Wir sagen also Stufe 0 – kein Wissen, und dann geht es halt hoch, Stufe 1 – das bloße Grundlagenwissen, und dann geht es weiter mit wachsendem Anwendungs-Know-how. Man kennt zwar die Sache, man kann sie aber nur mit Unterstützung von anderen Aufgaben erledigen. Stufe 3 – man kann selbständig Probleme lösen, man kann begrenzt anderen Hilfe geben. Dann Stufe 4 – man ist sozusagen schon fast ein Experte, man kann die Sache anwenden und anderen Hilfe geben. Und Stufe 5 – Experte, dann ist man auch Mentor oder Coach für andere.

Wir mußten die unterschiedlichen Wissenskategorien auch in Stufen sichtbar machen, weil ins Skill Management System müssen sich die Leute selbst einordnen und wir wollen wissen, haben wir beispielsweise genug Leute mit Level 4 im Bereich Java-Programmieren, und da gibt uns unser System Auskunft.

Warum spielt das Wissensmanagement bei IBM derzeit so eine tragende Rolle?

Aufgrund unserer Firmenstrategie, die eigentlich jetzt unter IBM-Chef Gertner klar definiert wurde, in Richtung *Network Computing* und in Richtung *e-business*, sind wir in einer Umbruchsphase.

Ich glaube, daß für Lernen die Technologie ein wichtiger Enabler ist. Sie hat eine unglaubliche Bedeutung für das Lernen auf neue Art. Die *Network Computing* Technologie ermöglicht die effiziente Unterstützung von Lernvorgängen, und zwar Lernvorgängen direkt am Ort der Handlung, also nahe der Tätigkeit, aber auch Lernvorgänge, die eher traditionell ablaufen, wo man mit Technologie auch wesentlich effizienter arbeiten kann.

Ich sehe dort wirklich eine Vision für unsere Firma, daß wir in Erweiterung dieses Begriffs von e-Business auch so etwas wie eigentlich die führende Unternehmung bei e-Learning sein sollten. Abgesehen davon, daß natürlich alles das, die Kategorisierung, die Auswahl, die Abstrahierung von Skills und anderen Wissensformen funktionieren muß, braucht man letztendlich die informationstechnologische Infrastruktur, um das Wissen entsprechend zu managen.

Eine abschließende Frage hätten wir noch. Was muß eigentlich ein Wissensmanager wissen?

Ich bin überzeugt, daß diese Leute in der Lage sein müssen, durch die Komplexität durchzuschauen und Dinge wieder zu vereinfachen. Weil einerseits wieder die große Gefahr bei allem, was wir diskutieren, die Komplexität ist, die einen geradezu abschreckt. D. h., man muß wieder zurückführen; man muß einerseits die Fähigkeit haben, zwar die Komplexität zu sehen, aber dann aus der Komplexität etwas zu machen, was kommunizierbar ist.

Das andere ist für mich, daß diese Leute absoluten Geschäftssinn haben müssen. Ich halte es mir zugute, daß ich einen sehr breiten Business-Background habe, ich komme aus dem Geschäft, ich bin nicht aufgewachsen auf diesem Gebiet. Ich bin kein akademisch ausgebildeter Learning-Officer, ich habe mich immer dafür interessiert. Den Business-Background halte ich für essentiell, weil dieses Gebiet dann zum Scheitern verurteilt ist, wenn es nicht den absoluten Konnex zum Business schafft.

Der dritte Punkt, der offensichtlich ist, ist daß man eine geradezu leidenschaftliche Begeisterung für die Themen Wissen und Lernen haben muß. Ich glaube, daß es heute kaum interessantere Gebiete gibt, mit denen man sich beschäftigen kann. Aber da muß man hinein, da muß man voll hinein, und da muß man bereit sein, weit überproportional zu investieren, weil es uns in der Unternehmung so geht, daß wir wenig Zeit haben, uns umfassend zu beschäftigen. Ich glaube, wenn jemand da einsteigt, muß er sich auch theoretisch ordentlich wappnen. Man muß sich eben mit Wissen beschäftigen, und man muß sich mit erkenntnistheoretischen Themen beschäftigen. Man muß was von Philosophie verstehen, im Sinne von Erkenntnistheorie, und man muß alle neuen Richtungen, die sich mit der Theorie des Lernens auseinandersetzen, verfolgen und interpretieren können. Es geht nicht um Wissen um des Wissens willen, es geht um die Nutzungskomponente des Wissens. Das ist der große Umschwung, den Peter Drucker schon prophetisch vorhergesagt und auch richtig beschrieben hat, als erster meiner Meinung nach.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten Manfred Peritsch und Borge Kummert