

Gedanken, Erkenntnisse und Hinweise zum Wissensmanagement

(Wolfgang Kahl)

Nachfolgende Gedanken, Erkenntnisse und Hinweise (arabisch nummeriert) sind zusammenfassend (zum Teil wörtlich – ohne im einzelnen als Zitat gekennzeichnet zu sein – und zum Teil – mit eigenen Ergänzungen – gedanklich) an den **Leitfaden „Wissensmanagement lernen“** von **Gabi Reimann-Rothmeier, Heinz Mandel, Christine Erlach und Andrea Neubauer, in Weinheim und Basel 2001 erschienen (Beltz-Verlag)** angelehnt.

A Einführung

Die **Bedeutung der >Hinweise<** liegt auch darin, Wissensmanagement im Kern eben nicht als eine Methode der nochmaligen Beschleunigung von Prozessen, der Effizienz- und Produktivitätssteigerung in einem Zeitalter der ständigen Mobilmachung einer >rasenden Gesellschaft<, eben nicht als eine Hilfe zum Ausbau der >realen und virtuellen Autobahnen< des Arbeitslebens zu begreifen, sondern vielmehr als ein langfristig sinnvolles Konzept des Umgangs mit humanen Reserven zu verstehen. Es geht insbesondere darum, den menschlichen Faktor einzubeziehen, dem persönlichen Erfahrungswissen, das nur begrenzt dokumentierbar ist, einen entscheidenden Wert beizumessen. Wissensmanagement will zwar als Methode >personales< Wissen transparenter machen, ist aber gleichzeitig darauf gerichtet, den menschlichen Wissensträger als existentielles Humankapital zu begreifen, das nicht über die Jahre hinweg abgeschrieben oder ersetzt sondern gefördert und weiterentwickelt wird.

Eine **wichtige Aufgabe von Wissensmanagement** wird es zukünftig sein, Tempo und Flut von Informationen und Kommunikation zu entschleunigen und beherrschbar zu machen, damit die sich ankündigende digitale Überforderung des (Arbeits-)lebens zumindest begrenzt werden kann. Mit Konzepten der sozialen Akzeptanz und rationalen Verantwortung menschlicher Potentiale und Potentialgrenzen soll auf vernünftige und gangbare Wege hingewiesen werden.

B Gedanken, Erkenntnisse und Hinweise zum Wissensmanagement

1. In allen Organisationen wird täglich Wissen bewahrt, weitergegeben und gemeinsam neu erarbeitet, auch wenn es nicht immer bewusst und systematisch geschieht und deshalb möglicherweise niemand von Wissensmanagement spricht.
2. **Was ist Wissen und was unterscheidet Wissen etwa von Informationen?**

Wissen ist bedeutungsgerecht bewertete Information („Einbindung der Informationen in einen Erfahrungskontext“). Wissen mit Sinn und Bedeutung entsteht nur unter der Voraussetzung, dass Menschen auswählen, vergleichen, bewerten, Konsequenzen ziehen, verknüpfen, aushandeln und sich mit anderen austauschen.

3. **Wissen** gilt als **implizit**, wenn es nicht direkt artikulierbar ist und in hohem Maße von Erfahrungen abhängt. Dagegen spricht man von **explizitem** Wissen, wenn es sprachlich artikuliert und durch die Weitergabe letztlich auch vom primären Wissensträger abgekoppelt werden kann. Ein Großteil des individuellen Wissens ist nicht transparent und damit auch nicht fassbar und nutzbar. In diesem Zusammenhang ist vor allem das „Explizitmachen“ des Wissens eine wichtige Aufgabe.
4. **Wissensmanagement** bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in einer Organisation oder in einem Netzwerk. Mensch, Organisation und Technik sind die zentralen Bestandteile des Wissensmanagements.
 - Mensch: Förderung und Gestaltung von Kenntnissen der Netzwerkpartner, die als Träger relevanten Wissens und als die eigentlichen Triebfedern kontinuierlicher Lernprozesse den Kern jedes Wissensmanagements bilden.
 - Organisation: Schaffung von Rahmenbedingungen, die den Umgang mit der Ressource Wissen erleichtern sollen
 - Technik: Gestaltung von Informations- und Kommunikationsstrukturen und Werkzeugen, die wissensbasierte Prozesse effizient und nutzerfreundlich unterstützen.
5. **Prozessbereiche des Wissensmanagements sind:**
 - Wissensrepräsentation: Identifikation, Kodifizierung, Dokumentation und Speicherung
 - Wissenskommunikation: Verteilung, Vermittlung, das Teilen und die gemeinsame Konstruktion von Wissen sowie die wissensbasierte Kooperation
 - Wissensgenerierung: Prozesse der externen Wissensbeschaffung, das Einrichten spezieller Wissensressourcen sowie die Schaffung personaler und technischer Wissensnetzwerke
 - Wissensnutzung: Umsetzung von Wissen in Entscheidungen und Handlungen sowie die Transformation von Wissen in Produkte und Dienstleistungen.

Für alle Prozesse des Wissensmanagements in Organisationen / Netzwerken sind Menschen gefragt, ohne deren Wissen, Können und Wollen auch das beste Wissensmanagement-Konzept ins Leere läuft.

6. Wissensrepräsentation:

Ziel ist es, Wissen transparent und damit explizit zu machen, Wissen mit Hilfe der neuen Informationstechnologien im Unternehmen sicher abzulegen und Wissen auf diese Weise bei Bedarf leicht und schnell zugänglich und nutzbar zu machen.

Grenzen: Nicht alles Wissen lässt sich beliebig von seinen Wissensträgern trennen (Personengebundenheit), nicht alles Wissen macht unabhängig von seinen Entstehungs- und Nutzungssituationen als Eintrag etwa in einer Datenbank Sinn (Kontextgebundenheit), nicht alles Wissen kann man sichtbar machen.

7. Zur Wissenskommunikation gehören:

- Informationen und Wissen verteilen
- Wissen vermitteln und weitergeben
- Wissen untereinander teilen („geben und nehmen“)
- Wissen gemeinsam konstruieren
- In wissensbasierten Dingen kooperieren

Wissensrepräsentation mit Hilfe moderner Kartografie- und Archivsysteme hat sich in Organisationen bereits vielfach durchgesetzt. Aktueller Trend ist, Wissen nun auch in „Bewegung zu bringen“, vor allem durch Netzwerkarchitekturen (z.B. Intranets) und verschiedene Arten von Communities.

Ziel ist es, den Wissensfluss in Gang zu bringen, aufrechtzuerhalten und zu intensivieren. Wissen abzulegen, greifbar und navigierbar zu machen bedeutet nicht gleichzeitig, das Wissen tatsächlich weitergegeben wird und im Netzwerk zirkuliert.

Grenzen:

- Weitergabe und Austausch von Erfahrungs- und Kontextwissen mittels elektronischer Kommunikation
- Hierarchische und starre Unternehmenskulturen behindern die unmittelbare, persönliche Kommunikation.

8. **Zwischenfazit:** Bei beiden Prozessbereichen (Repräsentation und Kommunikation) sind die Erwartungen und Hoffnungen groß, über den Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien weit reichende Verbesserungen zu erzielen. Teilweise haben sich die Erwartungen auch erfüllt:

- Hardware mit hohen Speicherkapazitäten und Geschwindigkeitsraten zusammen mit Software-Anwendungen zur Dokumentation, Archivierung und Kartografierung von Wissen, einschließlich moderner Such- und Navigationssysteme,
- Vernetzungen in Verbindung mit Kommunikationssoftware.

9. Zur Wissensgenerierung gehören:

- Wissen durch Wissensprodukte, Berater und neue Mitarbeiter „importieren“,
- Wissen durch Kooperationen extern erwerben,
- „Eigenproduktion“ (Forschung und Entwicklung),
- systematische und ungeplante Lernprozesse fördern,
- neues Wissen aus der Explizierung impliziten Wissens gewinnen,
- technische und personale Wissensnetzwerke schaffen.

Ziel ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu verbessern, Wissensbasis und Lernfähigkeit der Organisation (auf der Ebene des einzelnen, von Teams, von Abteilungen und als Ganzes) zu erweitern und neue/innovative Prozesse voranzutreiben. Dazu reicht es nicht, vorhandenes Wissen zu managen.

Grenzen sind vor allem in Lernbarrieren zu suchen:

- mangelnde Anreizsysteme (vor allem intrinsisch)
- defizitäre Weiterbildungsmöglichkeiten
- fehlende Handlungsspielräume
- Überlastung mit Routineaufgaben
- Generelle Arbeitsüberlastung...

10. Zur Wissensnutzung gehören:

- Wissen in Entscheidungen und Handlungen umsetzen
- Wissen in Produkte und Dienstleistungen transformieren.

Ziel ist es, dem Wissen auch Taten folgen zu lassen und über eine effektive Anwendung vorhandenen Wissens einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten und dabei innovative Leistungen hervorzubringen. Wissensmanagement ist kein Selbstzweck sondern eingebettet in konkrete Organisationsziele.

11. Wissensmanagement-Strategien:

Jede Organisation sollte eigene Akzente in der Ausrichtung des Wissensmanagements setzen, um auf diese Weise den spezifischen Zielen und Voraussetzungen der eigenen Organisation gerecht zu werden. Aspekte:

- Wissen als das eigentliche Produkt der Organisation – Wissen als zentrale Ressource
- Wissen als intellektuelles Kapital bei der strategischen Entscheidungsfindung des Managements

- Wissen über die Erwartungen und Anforderungen seitens der Kunden / Partner
- Wissensteilung im Sinne von systematischer Nutzung bewährter (Prozess- oder Produkt-)Lösungen: Best Practices identifizieren, strukturieren, zugänglich machen, nutzen sowie Fehler und weniger erfolgreiche Lösungen transparent machen
- Schaffung neuer Ideen und neuen Wissens (mit Kreativität und Schnelligkeit)
- Personalisierung mit individuellen Verantwortlichkeiten: Selbststeuerung der Mitarbeiter im Umgang mit Wissen, konsequentes Umsetzen der Überzeugung, dass der Mensch die treibende Kraft vieler Prozesse im Umgang mit Wissen in der Organisation darstellt

12. Wissensmanagement und Organisationskultur

- Unter Kultur versteht man das soziale und normative Bindemittel, das eine Organisation zusammenhält. Kultur wird deutlich durch gemeinsam geteilte Wahrnehmungs-, Denk-, und Handlungsmuster in der Organisation. Es gibt stets mehrere Kultur tragende Elemente, die den Mitgliedern in unterschiedlichem Grade bewusst sind. Kultur kann auch das Blickfeld und Handlungsalternativen filtern bzw. einschränken und beeinflusst wiederum auch individuelle Denk- und Handlungsmuster, persönliche Erkenntnisse und Entscheidungen sowie Konflikt- und Kooperationsstrategien der Mitglieder.
- Ob eine Kultur >richtig< ist, lässt sich nicht eindeutig bestimmen. Jede Organisation hat ihre eigene oft langwierige Lern- und Sozialisationsgeschichte. Wichtige Einflussfaktoren sind starke Persönlichkeiten, neue Mitarbeiter mit anderen Erfahrungshintergründen, Weiterbildungsmaßnahmen und glaubhafte Vorbilder, die eine Vertrauensbasis gewährleisten.
- Kultur ist stets ein von Menschen gelebtes und erzeugtes Phänomen und damit von außen nur bedingt und indirekt beeinfluss- und steuerbar. Die Veränderung der Organisationskultur ist ein langfristiger Prozess. Zu unterscheiden sind ungesteuerte sich kontinuierlich vollziehende Veränderungen von bewusst geplanten Veränderungsprozessen der Organisationsleitung.
- Die Idee für eine zu erreichende Kultur kann etwa in Form eines Leitbildes entwickelt und beschrieben werden. Das Leitbild muss auf für die Organisationsmitglieder nachvollziehbaren Vorstellungen basieren und formuliert werden. Noch mehr als bei anderen Prozessen scheitert eine rein mechanistische Betrachtungs- und Vorgehensweise des geplanten Kulturwandels.

- Kulturwandel braucht Zeit, muss das Beharrungsvermögen von Individuen berücksichtigen, erfordert einen Balanceakt zwischen Dauerhaftem und Neuem und ist nur möglich unter Beachtung der spezifischen Gegebenheiten der Organisation, seiner Geschichte und der beteiligten Persönlichkeiten.
- Als ein ganzheitlicher Ansatz erfordert die Einführung von Wissensmanagement stets die Berücksichtigung der drei Komponenten Mensch, Organisation und Technik. Wissensmanagement stellt eine neue Haltung gegenüber dem Wissen als Ressource und den Mitarbeitern als Wissensträgern dar, auch im Hinblick auf Machtfragen (Wissensteilung ist Macht, wenn es um eine gemeinsame Zielerreichung geht) und Kommunikation / Kooperation (Teamverständnis). Man kommt demnach beim Wissensmanagement kaum an kulturellen Wandlungsprozessen vorbei.
- Wissensmanagement ist kein Selbstzweck.

13. Wissensmanagement, Motivation und Anreizgestaltung

- Grundsätzlich gilt, dass ohne Beteiligung von Menschen kein Wissensmanagement möglich ist. Beteiligung kann nicht erzwungen werden, sondern muss aus eigener Bereitschaft und/oder aus Interesse erfolgen. Motivierte Organisationsmitglieder sind damit Grundvoraussetzung für die Realisierung jeder Wissensmanagement-Idee.
- Motivation ergibt sich aus dem Zusammenspiel einer motivierten Person mit einer motivierenden Situation. Motive sind Beweggründe des Handelns, die im Menschen liegen und für Handlungsbereitschaft sorgen. Anreize sind die Gestaltungselemente zur Aktivierung von Handlungsbereitschaft.
- Die gängigste Unterscheidung bei der Anreizgestaltung ist die zwischen materiellen Anreizen und immateriellen Anreizen.
- Immaterielle Anreize: Angefangen vom informellen Lob und Anerkennung durch die Führungskraft, offizielle Würdigungen, die Ausstattung mit Mitsprache- und Partizipationsrechten bis zur Delegation von Verantwortung oder Übertragung von Entscheidungs- und Kontrollbefugnissen. Aber auch das Arbeiten in Gruppen, gute Zusammenarbeit in sozialen Netzwerken und der persönliche Kontakt sowie das Vertrauen lassen sich zu den immateriellen Anreizen zählen.
- Eine wesentliche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das >Empowerment< der Organisationsmitglieder, das mit Aufgabenbewältigung und Handlungsautonomie verbunden ist.

- Das Einräumen von Zugestehen von Zeit schließlich stellt sowohl einen immateriellen Anreiz (bspw. die Arbeitszeit selbst gestalten zu können) als auch einen materiellen Anreiz (z.B. zusätzliche Arbeitszeit bezahlt zu bekommen) dar und spielt für die Motivierung zu neuen Anforderungen und Aufgaben eine sehr große Rolle und wird häufig unterschätzt.
- Eine Organisationskultur, die Lernen und Kooperation zur Selbstverständlichkeit erklärt, Lern- und Dialogfähigkeit sowie das notwendige Vertrauen groß schreibt, tut sich beim Thema Motivation und Anreizgestaltung leichter.
- Spezifische Motive und Anreizelemente im Umgang mit Wissen: Was kann Organisationsmitglieder dazu motivieren, ihr Wissen preiszugeben, ihr Wissen mit anderen zu teilen, neues Wissen aufzubauen und ihr Wissen anzuwenden?
- Rahmenbedingungen / Methoden des Wissensmanagements: Etwa Offizielle Festsschreibung in Leitsätzen, Fortbildungsmöglichkeiten, technische Infrastruktur, Zeit, individuelle Nutzenerwartung, Rückmeldungen über Erfolge, Verlässlichkeit und Transparenz als Führungsprinzipien,

14. Wissensmanagement und >lernende Organisation<

- Mit konkreten Konzepten und Verfahren zur Optimierung von Wissensprozessen wird eine Organisation Schritt für Schritt >lernend<.
- Es bleibt jedoch der Mensch der eigentliche >Ort des Wandels<: Es kommt stets darauf an, was die Menschen wahrnehmen und erkennen und wie sensibel sie für neue Anforderungen sind, inwieweit sie notwendige Veränderungen überhaupt wollen ...
- (Neue) Fähigkeiten und Fertigkeiten bilden gewissermaßen die Voraussetzung für Veränderung in der Organisation. Wenn Menschen aufgrund ihres Könnens bewusst gestalten, werden sie bspw. Wissen als ein dynamisches Konstrukt begreifen und besser in der Lage sein, wissensrelevante Prozesse und Strukturen wahrzunehmen und zu beeinflussen. Derartige neue Wahrnehmungen und Erkenntnisse wandeln nach und nach die Einstellungen / Haltungen / Überzeugungen (>kultureller Wandel<).
- Innovative Überzeugungen zum Wissen in der Organisation wären etwa: >Geteiltes Wissen ist Macht<, >Wissen ist ein Prozess<, >Wissen ohne Lernen ist von begrenztem Wert<, >Wissen ohne Wissensträger ist von begrenztem Wert<.

- Menschen sind in ihrem Handeln, in ihrem Wollen und in ihrem Glauben in den meisten Fällen sehr beharrlich. Daher ist es ratsam, zunächst bei der Organisation selbst, bei ihren strukturellen Elementen anzusetzen, um Veränderungen herbeizuführen, die dann auch auf individueller Ebene Mitarbeiter beeinflussen und im Prozess mitnehmen.
- Um via Wissensmanagement zu einer lernenden Organisation zu kommen, muss man beide Lernzyklen – den individuellen und den organisationalen Lernzyklus – miteinander verbinden.
- Ohne Konzepte, Theorien und Werkszeuge ist es unmöglich, einen tiefen Lernzyklus überhaupt in Gang zu setzen.

15. Als Methode zur Herstellung von Wissenstransparenz eignen sich **Wissenslandkarten**, mit denen vorhandenes Wissen kartografiert und damit leichter zugänglich wird. Damit sie ihr Potential entfalten können, müssen Wissenslandkarten so gestaltet sein, dass sie den Bedürfnissen der Wissensnutzer nahe kommen und nicht etwa nur einer formalen Logik (Aktenzeichen ...) folgen. Sie müssen zudem kontinuierlich verwaltet, gepflegt und auf dem neuesten Stand gehalten werden. Netzwerkpartner müssen bereit sein, ihr Wissen offen zu legen und zur Verfügung zu stellen. Der Nutzen steht und fällt mit der Bereitschaft der Mitglieder bzw. Partner, die Landkarte(n) bei der Suche nach Wissensorten und –trägern auch anzuwenden. Da Wissenslandkarten die Wissensbasis in einer Organisation oder im Netzwerk besser zugänglich machen, erhöhen sie darüber hinaus die Wahrscheinlichkeit der Wissensnutzung und auch Wissensgenerierung.

16. Dem Ansatz der Wissenslandkarte folgt das DFK-Netzwerkportal >Wissen gegen Gewalt<. Organisationsinterne Landkarten sind etwa Intranets oder gemeinsame Dokumentenablagen. Spezielle Software für Kartografiesysteme ist handelsüblich erhältlich.

17. **Wissensnetzwerke** sind informelle Personengruppen (häufig bereichs- und organisationsübergreifend), die aufgrund gemeinsamer Interessen über einen längeren Zeitraum hinweg miteinander kommunizieren, kooperieren, Wissen und Erfahrungen austauschen und dabei voneinander lernen. Die Mitwirkung ist freiwillig. Durch den offenen Wissensaustausch sind erhebliche Synergieeffekte zu erwarten. Man darf von ihnen aber keine unmittelbaren geschäftsrelevanten Ergebnisse erwarten oder gar fordern.

18. Good-Practice-Sharing umfasst als Methode die Aufbereitung, Weitergabe und den Austausch sowie die Weiterentwicklung von Referenzprojekten im Sinne optimaler

Lösungen für bestimmte Problemstellungen. Für die Sammlung, Dokumentation und Recherche eignen sich Datenbanken. Diesem Ansatz folgt die **Präventionsdatenbank >PräVIS<**. Good Practices kommen stets durch die Interaktion bestimmter Verfahrens- und Vorgehensweisen sowie spezifischen Situationen und Personen andererseits zustande. Eine einfache Übertragung von einem personellen und situativen Kontext zum anderen ist daher nicht ohne weiteres möglich. Der Erfolg des Good-Practice-Sharings hängt davon ab, wie gut es gelingt, entsprechende Personennetzwerke zu mobilisieren, zu koordinieren und zu mobilisieren.

19. **Kommunikation und Kooperation als Elemente des Wissensaustausches** können gezielt gefördert werden und hängen von der generellen **Organisations- / Netzwerkkultur** ab (Aspekte etwa Vertrauen, Diskursethik, Fehlerumgang, Professionalität, Teamgeist, Verantwortung, Perspektivwechsel, Selbstreflexion, Teamreflexion, Spielregeln, Führung).
20. Die **Szenariotechnik ist eine Methode zur Generierung zukunftsrelevanten Wissens**. Es können mögliche und/oder wahrscheinliche Modelle der Zukunft entwickelt sowie die Spanne potenzieller zukünftiger Entwicklungen dargestellt werden. Methodisch werden quantitative und qualitative Informationen mit Einschätzungen und Meinungen von Experten und Expertinnen verknüpft, sodass als Ergebnis detaillierte Beschreibungen möglicher Zukunftssituationen resultieren. Die Technik fördert Kreativität und vernetzte Denkprozesse. Die Teilnehmer eines Szenarioprozesses erweitern ihren Alltagshorizont und lernen über Fachgrenzen hinweg zu denken. Schließlich berücksichtigen Szenarien stets verschiedene Perspektiven und Entwicklungsrichtungen eines Problemfeldes und tragen damit zu einer umfassenden Betrachtungsweise eines Problems sowie zur Entwicklung mehrdimensionaler Lösungsansätze bei.
21. **Lessons Learned ist eine Methode zur Nutzung gemachter Erfahrungen**. Methodisch werden vergangene Tätigkeiten und Erfahrungen unter der Perspektive weniger erfolgreicher Resultate und Fehler dokumentiert, aufgearbeitet und daraus systematisch gelernt (Lernen aus Fehlern). Als Ergebnis bündeln Lessons Learned in klarer und knapper Form den Kern der kritischen Erfahrungen. Wie Good-Practices können Lessons Learned in Datenbanken dokumentiert und zugänglich gemacht werden. Der direkte Wert besteht in der Möglichkeit, bekannte Fehler zukünftig zu vermeiden und gewonnenes Wissen und gemachte Erfahrungen wieder zu verwenden. Der indirekte Wert besteht darin, dass sich in der Organisation / im Netzwerk eine Fehlerkultur und die Fähigkeit entwickeln kann, mit Fehlern konstruktiv umzugehen.

22. **Ob Wissensmanagement erfolgreich ist, ist in erster Linie von der Motivation der Organisationsmitglieder/-arbeiter bzw. Netzwerkpartner abhängig.** Zur Förderung der Motivation eignen sich Vorgehensweisen, die speziell die Möglichkeit zum selbst bestimmten und interessierten Arbeiten und Lernen geben und dabei gleichzeitig dem grundlegenden Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenzerleben und Autonomieerleben entgegenkommen.

C Weiterer Denkanstoß

Anschließend wird die Lektüre des Denkanstoßes **>Überlegenswerte zum Thema Management<** empfohlen, der insbesondere Erkenntnisse zur Förderung von Motivation und anderer Voraussetzungen für gutes Wissensmanagement enthält.