

Gabriele Vollmar

## Der Wissensgarten – oder: Knowledge Enabling Framework

Im Zentrum von Wissensmanagement steht nicht das Wissen selbst als mehr oder weniger abstraktes Produkt oder weitgehend intangible Resource, sondern der Umgang damit, d.h. die Wissensarbeit. Denn erst in der Wissensarbeit wird Wissen manifest und produktiv. Wissensarbeit ist dabei kein linearer Prozess mit klar abgegrenzten Prozessphasen oder -schritten, sondern ein mehr oder weniger fluides Ineinandergreifen und Zusammenwirken von mehr oder weniger bewussten wissensbezogenen Tätigkeiten: Wissen wird angewandt, z. B. in einem Prozess, d.h. es wird in Handlung umgesetzt. Mit jeder Anwendung vergrößert sich das – zunächst individuelle – Erfahrungswissen, wir lernen dazu, neues Wissen entsteht. Neues Wissen wird, im Sinne einer produktiven und das heißt nicht solipsistischen Wissensarbeit transferiert, direkt im interpersonalen Austausch oder indirekt über Kodifizierung und Dokumentation. Dann kann es, gewissermaßen auf einer breiteren Handlungsbasis, wieder zur Anwendung kommen... Anstelle eines linearen Prozesses steht also eigentlich – ähnlich wie im SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi [2] – eine Art aufsteigender Helix. Dieser Gedanke der kontinuierlichen Weiterentwicklung, des Lernens und des Zuwachses wird im Wissensgarten bildhaft dargestellt durch den aus der Mitte heraus wachsenden Baum mit seinen Früchten. Diese können sinnbildlich für die Wissenswertschöpfung stehen, abgeerntet für die Realisierung dieser Wertschöpfung.

### → Kurz gefasst:

- Wissensmanagement managt nicht Wissen, sondern gestaltet förderliche Rahmenbedingungen für eine produktive Wissensarbeit. [1]
- Dieses Verständnis von Wissensmanagement versucht das Wissensgarten-Modell im wahrsten Sinne des Wortes ins Bild zu setzen.

zu gestalten ist Hauptaufgabe des Wissensmanagements. Was gehört nun zu diesem Framework?

### Organisation und Prozesse

Wissen wird in der Regel in Prozessen angewandt. Daher müssen Prozesse in der Organisation wissensorientiert gestaltet werden, damit Wissen und Information dort im Prozess, wo sie benötigt werden, zur Verfügung stehen, und damit auch im Prozess entstandenes Wissen möglichst effizient dort genutzt werden kann. Zu einer wissensorientierten Gestaltung gehört es, Wissensmanagement-Werkzeuge, die die Anwendung von Wissen im Prozess unterstützen, möglichst gut in diesen zu integrieren, um Mehraufwände zu reduzieren. Zu Organisation und Prozesse gehört es aber auch, wissensmanagement-spezifische Prozesse zu etablieren, z. B. systematische und zielgerichtete Prozesse des Wissenstransfers in Expert Debriefings oder Lessons Learned.

Und schließlich gilt es, die Organisation selbst mit ihren Strukturen und Kommunikationswegen wissensorientiert zu gestalten, indem beispielsweise über Communities of Practice und ähnliche Organisationsformen in Weiterführung der Hybridorganisation eine weitere organisationale Schicht, eine Wissensschicht, etabliert wird. Zudem berührt die Frage der Organisation auch die nach der Wissensmanagement-Organisation selbst, deren aufbauorganisatorische Verortung und deren Rollen. [3]

### → Das Framework

Wissensarbeit bedeutet also eine Dynamisierung des Wissens in mehrfachem Sinne: im Sinne der Umsetzung in Handlung, im Sinne der Weitergabe und

Verteilung und im Sinne der Weiterentwicklung des Wissens selbst. Damit diese Dynamisierung möglichst wirkungsvoll geschieht, braucht es förderliche Rahmenbedingungen. Diese im Sinne eines Knowledge Enabling Framework

### Strategie

Damit Wissensmanagement nicht zum Selbstzweck wird, sondern nachhaltig die Unternehmung in der Erreichung ihrer Ziele unterstützt, damit Organisation und Prozesse zielgerichtet gestaltet

werden und damit sich ganz grundlegend die Frage nach dem notwendigen relevanten Wissen für die Unternehmung (jetzt und in der Zukunft) beantworten lässt, muss Wissensmanagement strategisch eingebunden und selbst als strategisches Thema verstanden werden. D.h. wie andere Management-Systeme auch dient es der Erreichung der Unternehmensziele und erhält daraus seine Legitimation. Nur wenn dieser Bezug ersichtlich ist, wird sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte nachvollziehbar, wie die unterschiedlichen Maßnahmen und Werkzeuge zusammenwirken, welchem Zweck das Ganze (!) dient und welcher Nutzen zu erwarten ist. Gerade im Wissensmanagement bietet eine Strategie notwendige Orientierung.

Warum gerade im Wissensmanagement? Weil die Wissensarbeit, um die es geht, oft eine nicht einfach zu definierende oder zu beschreibende ist, weil die gewohnte Input-Output-Relation schwer vorhersagbar und analysierbar ist und weil der Wissensarbeiter sich daher oft immer wieder seine Arbeit selbst definieren muss. Eine Wissensmanagement-Strategie kann hier einen Orientierungsrahmen liefern, isolierte Wissensmanagement-Maßnahmen nicht.

Und schließlich: Ohne klare Ziele und konkrete Nutzenerwartungen kein Erfolgs-Controlling und damit langfristig keine echte Steuerung.

### Mensch

Wenn die Wissensarbeit im Zentrum steht, steht mit ihr auch der Wissensarbeiter im Zentrum. Denn der Mensch ist nicht nur der einzige Wissensträger, er ist auch der einzige, der Wissen durch Handlung überhaupt manifest werden lässt und der einzige Wissensgenerator und Innovator. Förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen, heißt also vor allem Bedingungen zu schaffen, die den Menschen in seinem Umgang mit Wissen unterstützen. Das umfasst nicht nur eine Art Anwenderorientierung bei der Konzeption von Prozessen und anderen Maßnahmen, sondern auch Fragestellungen der nachhaltigen Motivation und damit der Führung von Wissensarbeitern.

### Kultur

Wo es um Menschen geht, geht es um Kultur, um das nach Bright und Parkin



„So machen wir das hier.“ [4] Organisationskultur besteht nach Schein [5] aus drei Schichten:

1. An der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, Artefakte und Erzeugnisse, wie z. B. das grafische Erscheinungsbild, die Gestaltung der Arbeitsplätze usw. Hierzu gehören auch die Rituale und Mythen der Organisation.
2. Darunter liegt die Ebene der kollektiven Werte, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.
3. Auf der tiefsten und weitgehend unbewussten Ebene liegen schließlich die Grundannahmen, die bestimmen, wie man auf die Umwelt reagiert. Diese Grundannahmen werden nicht hinterfragt oder diskutiert, weil sie so tief im Denken verwurzelt sind, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden.

Bestimmend für die Organisationskultur ist die Ebene der Grundannahmen. Diese entstehen durch geteilte Erfahrungen und sind sehr langsam gezielt zu verändern. Die wiederholte Erfahrung, dass das Teilen von Wissen wertgeschätzt wird und meine Wahrnehmung in der Organisation sowie meine Karrierechancen positiv beeinflusst, lässt mit der Zeit damit verbundene Werte

wie Offenheit, Vertrauen und Partnerschaftlichkeit entstehen, die sich dann an der Oberfläche in entsprechenden Handlungen manifestieren. D.h. Werte nur in Form eines Leitbildes zu kommunizieren, aber nicht in Handlung und konkrete Erfahrung umzusetzen, verändert eine Kultur nicht nachhaltig. D.h. auch, dass Führungskräfte hier insbesondere gefordert sind, denn sie sind diejenigen, die Handlungsmuster am stärksten beeinflussen können – nicht (nur) durch Reden, sondern durch eigenes Handeln. D.h. schließlich, dass Führungskräfte für ihre Rolle und Verantwortung im Wissensmanagement sensibilisiert werden und das Gestalten wissensförderlicher Rahmenbedingungen für Wissensarbeit als wesentlichen Teil ihrer Führungsaufgabe verstehen müssen.

Warum ist der Kulturaspekt für Wissensmanagement so wichtig? Weil Wissensmanagement von der Freiwilligkeit lebt; Wissensarbeit lässt sich nicht erzwingen und Fehlverhalten mangels effektiver Kontrollmöglichkeiten auch nicht sanktionieren. Wissensarbeit passiert zuallererst im Kopf.

Was ist nun eine wissensförderliche Kultur? Vielleicht ist es im Grunde vor allem eine Ermöglichungskultur, also eine Kultur, die sinnstiftende Perspektiven und mehr Möglichkeitsräume eröffnet und in

die Organisationsmitglieder das Vertrauen setzt, diese Räume angemessen zu nutzen. Dahinter verbirgt sich ein gewandeltes Führungsverständnis, weg von Plan – Delegate – Check – Reward/Penalize hin zu Enable – Support – Assess – Value.

### Infrastruktur

Und schließlich braucht Wissensmanagement auch Werkzeuge, eine praktikable Grundausstattung. Zur Infrastruktur gehören nicht nur die IT-Tools, sondern auch die physische Infrastruktur, also die Arbeitsplätze, Besprechungsräume, Kaffeeküchen usw. Auch hier kann und sollte Wissensmanagement gestalten. [6]

### → Das Bild des Gartens

Warum nun ist dieses Framework-Modell als Garten dargestellt?

Das Bild des Gartens repräsentiert ein organisches – im Gegensatz zu einem mechanistisch tayloristischen – Organisationsverständnis. „Im Gegensatz zu mechanischen Organisationen zeichnen sich organische Organisationen im Verhältnis zu ihrer Umwelt durch Intelligenz aus, d.h. sie sind in der Lage, Umweltveränderungen zu erkennen und zu verarbeiten und daraus überlebensnotwendige Änderungen des eigenen Systemverhaltens abzuleiten.“ [7] Der Garten als Analogie des Organischen und Lebendigen steht also für die Leitidee einer Lernenden Organisation. Er steht auch für den Grundgedanken des Knowledge Enabling Frameworks. So gestaltet ein Gärtner ausschließlich Rahmenbedingungen für das Wachstum seiner Pflanzen, den Wachstumsprozess selbst kann er damit nur indirekt beeinflussen, nicht direkt steuern oder vorhersagen. Genau dies gilt auch für Wissensarbeit.

Die bildhafte Darstellung und damit die Übertragung eines abstrakten Gedankenkomplexes in einen anderen Sinnzusammenhang eröffnet Raum für Assoziation: Warum hat der Garten keinen Zaun? Schützen wir unser Wissen nicht? Was tun wir, wenn Schnecken sich an den Salat machen? Wer sind überhaupt Schnecken im Kontext Wissensmanagement? Warum liegen einige Früchte neben der Erntekiste? Gibt es nicht-wertschöpfendes Wissen? Welches ist das? Das Bild setzt – anders als eine eher abstrakte

Grafik – die Fantasie frei und führt zu einer tiefen Beschäftigung mit dem dahinter stehenden Thema. Es unterstützt außerdem ein rasches intuitives Verständnis eines komplexen Sachverhalts.

Um dieses möglichst freie fantasievolle Spiel der Gedanken zu ermöglichen und damit eine Übertragung auf die jeweils spezifische Situation der Organisation, ist das Bild nicht zu detailliert gestaltet. So sind beispielsweise nicht alle Objekte darin bezeichnet. Wofür steht der Baum? Die Pflanzen? Sind die Figuren die Mitarbeiter oder die Führungskräfte? Die Interpretation liegt im Auge des Betrachters bzw. im gemeinsamen Verständnis der Organisation als Produkt eines Aushandlungsprozesses. Die low perceived finishedness ist Absicht, nicht museales Staunen, sondern Einladung zum Denken und Weiterspinnen.

Und schließlich: Das Bild soll durch seine Emotionalität und Ästhetik Lust (!) machen, sich auf das Bild und mittelbar dann auch auf den Themenkomplex Wissensarbeit, Wissensmanagement, Lernende Organisation einzulassen.

### → Einsatzmöglichkeiten

Das dem Wissensgarten zugrundeliegende Modell eines Knowledge Enabling Frameworks kann, wie andere Modelle auch, die (Weiter-)Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie konkret unterstützen, indem es über die im Rahmen benannten Dimensionen die Handlungsfelder bewusst macht. Mögliche Fragen sind:

- Ist Wissensmanagement bei uns strategisch ausgerichtet und eingebunden?
- Wie fördern wir Akzeptanz und Motivation seitens der Mitarbeiter?
- Ist unsere Kultur wissensförderlich bzw. haben wir uns auch normative Ziele gesetzt, um diese Kultur zu verändern?
- Sind unsere Führungskräfte bereit mitzuwirken?
- Unterstützen wir unsere Prozesse ausreichend?
- Haben wir eine solide Wissensmanagement-Organisation etabliert?
- Haben wir die passenden Werkzeuge implementiert? Werden diese genutzt?

Der Wissensgarten kann darüber hinaus die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Wissensmanagement als einer bewussten Gestaltung von Rahmenbedingungen unterstützen und damit die Einführung von Wissensmanagement in einer Organisation. In Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften kann es wertvolle Diskussionen in Gang setzen und das Bewusstsein für die Bedeutung und Wesensart von Wissensmanagement schaffen sowie für die jeweils eigene Rolle sensibilisieren.

### → Literatur

- [1] vgl. Vollmar, Gabriele: Wissensmanagement. In: Pfeifer, T., Schmitt, R. (Hrsg.) Masing Handbuch Qualitätsmanagement. 6. überarbeitete Auflage. Hanser Verlag München 2014
- [2] Nonaka, I; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Frankfurt 1997
- [3] vgl. Vollmar, Gabriele: Der Wissensmanager. In: wissensmanagement 8/2014. S. 20 ff
- [4] Bright, D., Parkin, B.: Human Resource Management – Concepts and Practices. Business Education Publishers Ltd. 1997. S. 13
- [5] Schein, Edgar: Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco 1985. S. 9
- [6] vgl. Vollmar, Gabriele: Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen. Bielefeld 2007. S. 121 ff.
- [7] Vollmar 2007. S. 50.

### → Die Autorin



*Gabriele Vollmar M.A. begleitet als Beraterin Organisationen bei der Entwicklung und Implementierung einer Wissensmanagement-Strategie. Sie hat mehrere Lehraufträge zu Wissensmanagement, u.a. an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, und ist Mitglied im Beirat der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM).*

✉ vollmar@wissensmanagement.net