

WISSENSMANAGEMENT AN HOCHSCHULEN

Ein Diskussionsbeitrag zur Entwicklung eines Konzeptes für die FH Köln

Wir leben in einer Wissensgesellschaft. Daher ist es aus unternehmerischer Sicht zwingend erforderlich, sich mit dem Management der Ressource Wissen zu befassen, die vielfach auch als vierter Produktionsfaktor bezeichnet wird. Was tun Unternehmen, wenn sie sich mit dem Management von Wissen beschäftigen? Hier lassen sich zwei grundsätzliche Strategien unterscheiden: Man kann beim Wissenstransfer auf die Vernetzung von Personen (Interaktionsstrategie) oder den Einsatz von Informationstechnologie (Kodifizierungsstrategie) setzen. Im ersten Fall wird Wissen primär zwischen Personen durch persönliche Kontakte und direkten Austausch übertragen. Der Einsatz von IT ist hier auf eine Unterstützungsfunktion beschränkt, wie beispielsweise Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu identifizieren oder elektronische Kommunikation zu ermöglichen. Im zweiten Fall spielt die IT selbst eine zentrale Rolle. Wissen wird dokumentiert, in Systemen gespeichert und bereitgestellt bzw. über Suchprozesse abgerufen. Der Kontakt zum ursprünglichen Wissensträger steht dann nicht mehr primär im Zentrum des Interesses.

Mitarbeiter als Wissensträger

Unabhängig davon, welche der beiden Grundsatzstrategien Unternehmen wählen, kommt es entscheidend darauf an, dass die originären Wissensträger, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Wissen zur Verfügung stellen, sei es in der direkten Interaktion oder indirekt durch die Eingabe in Systeme. Wissen lässt sich nicht unmittelbar managen, sondern nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Wissensträger. Durch strukturierende Vorgaben gegenüber den Mitarbeiterinnen und den Mitarbeitern möchte man etwas auf zwei Ebenen erreichen.

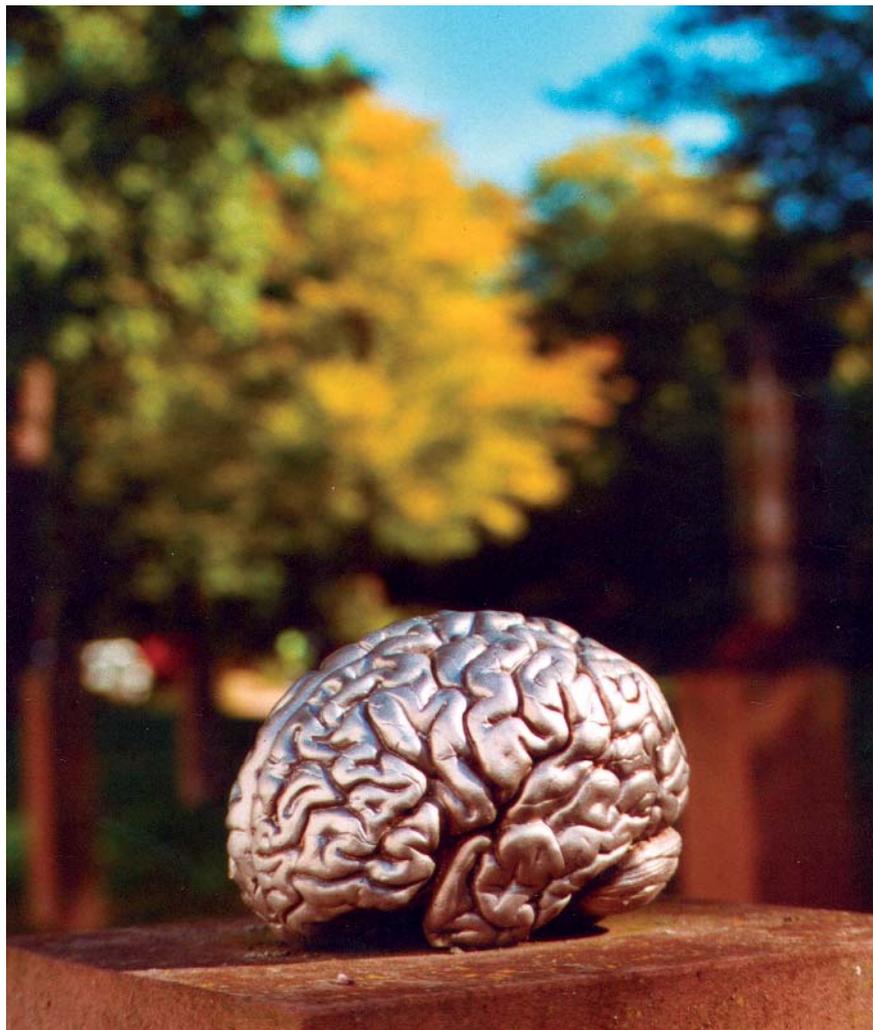
Zum einen gibt es – mehr oder weniger konkret ausformulierte – Vorstellungen vom Mitarbeiterverhalten. Sie sollen sich z.B. regelmäßig in Communities (Wissensgemeinschaften) zu bestimmten Best-practices austauschen oder ihre Daten in den Yellowpages (Gelbe Seiten eines Unternehmens) auf dem letzten Stand halten. Geht man davon aus, dass Unternehmen keine reinen

Lustveranstaltungen sind und Management ein Vorgang ist, der den Einsatz von Ressourcen auf die Erreichung von Zielen hin kanalisiert, muss man sich zum anderen nach der Sinnhaftigkeit dieser Vorgaben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen, d.h. dem Zweck von Wissensmanagement. Durch den Einsatz von Wissensmanagement sollen Unternehmensziele besser erreicht werden. Vielleicht nicht alle, so doch aber einige. Wenngleich die Kausalitätskette zwischen Mitarbeiteraktivitäten und (Unternehmens-) Zielbeitrag (noch?) nicht geklärt ist, so lässt sich doch zumindest aus verschiedenen Befragungen von Unternehmen erkennen, welche Beiträge zur Zielerreichung erwartet werden: Gutes Wissensmanagement soll in erster Linie Produktivitätssteigerungen ermöglichen. Prozessverbesserungen, Transparenz über Strukturen und Prozesse sowie

Kundenorientierung und -zufriedenheit sind weitere erwartete positive Effekte.

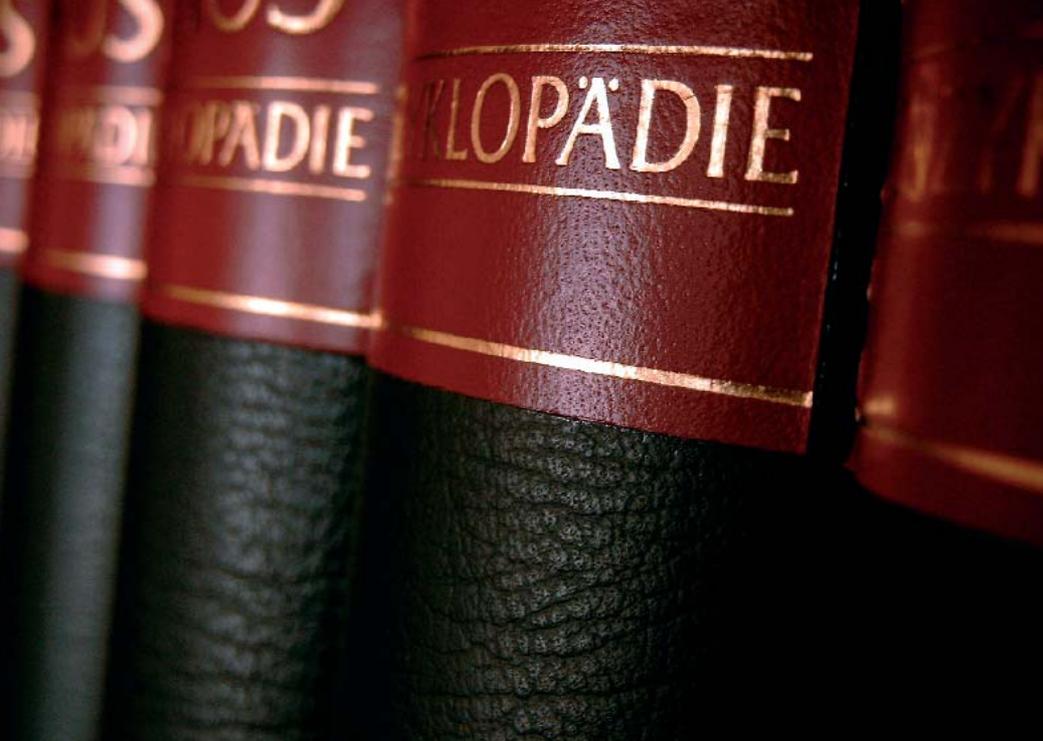
Wissen entpersonalisieren

Die Verbindung zwischen Mitarbeiteraktivitäten im Rahmen des Wissensmanagements und dem Unternehmenserfolg erscheint hier sehr beachtenswert. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter – und das ist neu am Wissensmanagement – soll nicht mehr nur seine Arbeitskraft zur Verfügung stellen oder weitergehend sogar noch (unternehmerisch) mitdenken und handeln, sondern weit darüber hinausgehend, sein Wissen nicht nur einsetzen sondern anderen sogar verfügbar machen. Erst dann gelingt es dem Unternehmen – und das ist auch die Absicht – Wissen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters durch eine entsprechende Erfassung in Systemen zu entpersonalisieren,



Wertvollstes Kapital für Hochschulen: das individuelle Wissen der Hochschulangehörigen

Foto:photocase



Enzyklopädien sind klassische Wissensspeicher der Allgemeinheit. Wissensmanagement hat spezifisch zugeschnittene Speichermöglichkeiten zum Ziel
Foto:photocase

also unabhängig von der Person zur Verfügung zu stellen.

Warum das Ganze? Weil Wissen vermutlich doch immer noch als Machtfaktor angesehen wird und es aus Unternehmenssicht unvorteilhaft erscheint, von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – als Wissensarbeiter – zu sehr abhängig zu sein. Unternehmen haben hier eine Reihe von Ansatzpunkten, dieser Absicht Ausdruck zu verleihen. Sie können den Wunsch nach Wissensteilung in allgemeinen Vorgaben für das Mitarbeiterverhalten festschreiben, so in Unternehmenszielen, -leitbildern oder kulturellen Grundsätzen. Unternehmen haben aber noch weitergehende Möglichkeiten. Sehen sie das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Gegenstand des Arbeitsverhältnisses und sehen sie es als legitimes Recht des Unternehmens, dieses Wissen – losgelöst von der Person – im Unternehmen einzusetzen, wo es für erforderlich gehalten wird, stehen Instrumente zur Verfügung, die diesem Ansinnen auch entsprechenden Nachdruck verleihen können. Forderungen für das Mitarbeiterverhalten lassen sich sehr wirksam in Arbeitsverträgen, Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungen unterbringen.

Wissensmanagement in Hochschulen

Will man prüfen, ob und inwieweit das Konzept Wissensmanagement in den Hochschulkontext übertragbar und anwendbar ist, wer Adressat und Zielgruppe entsprechender Überlegungen und Maßnahmen sein soll, sind verschiedene Fragen zu beantworten. Insbesondere stellt sich die Frage, ob die bereits genannten Strategien erschöp-

fende Grundlage für eine Übertragung sein können oder – wie wir hier vorschlagen wollen – ergänzende Faktoren bedacht werden sollten. Gründe für unsere Vorschläge ergeben sich aus dem Vergleich eines Wirtschaftsunternehmens mit einer Hochschule unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Aufgabenstellung, ihrer Einbettung und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, ihrer Organisations- und Personalstruktur und nicht zuletzt aus der von ihr entwickelten eigenen Tradition eines Wissens- und Wissenschaftsverständnisses.

Beitrag zur Zielerreichung

Im Unternehmenskontext hat Wissensmanagement eine unterstützende Funktion. Es dient dazu, Unternehmensziele besser zu erreichen. Um diese Ziele zu erreichen, versucht man mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Managementinstrumente die im Unternehmen vorhandenen Personen und Sachmittel so zu strukturieren, dass sie einen möglichst hohen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Nun ist die Frage, ob sich ein solcher Ansatz der Fremdbestimmung über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne weiteres auf den Hochschulkontext übertragen lässt? Ziele gibt es auch in der Hochschule als oberste Anknüpfungspunkte, sei es für die gesamte Institution oder auch als Ziele Einzelner in Forschungs-, Entwicklungs- und Lehraufgaben. Im Gegensatz zum Unternehmen sind diese aber zumindest zurzeit nicht zwingend aufeinander abgestimmt und deswegen höchstens nur zufälligerweise deckungsgleich.

Die Durchgriffsmöglichkeiten auf die akademisch selbstverwalteten Institutionen und die in ihnen Lehrenden sind im Vergleich zu den unternehmerischen Weisungsmöglichkeiten eher schwach ausgeprägt. Darüber hinaus ist Hochschule ein gesellschaftlicher Ort, an dem Einflüsse wirksam sind, die sich aus einem Außen sowie aus den Rahmenbedingungen und Freiheiten für die Gestaltung nach innen ergeben. Rahmenbedingungen und Freiheiten betreffen dabei nicht allein die Hochschule als Institution, sondern ebenso direkt die einzelnen Lehrkräfte. Es wird deutlich, dass – anders als im Unternehmenskontext – im Hochschulbereich nicht davon ausgegangen werden kann, dass eine gleichermaßen ausgeprägte Fremdbestimmung vorliegt. Selbstbestimmungsmechanismen spielen im Hochschulkontext eine viel wichtigere Rolle. Für ein Wissensmanagement in Hochschulen heißt das: Es kann allerhöchstens einen Beitrag zur wechselseitigen Interessensoptimierung bieten.

Wir wollen daher die Fremd- und Selbststeuerungseinflüsse noch etwas genauer beleuchten, um zu sehen, was sie für ein Wissensmanagement in Hochschulen bedeuten. So heißt es etwa im Hochschulrahmengesetz § 2 Aufgaben: »Die Hochschulen dienen entsprechend ihrer Aufgabenstellung der Pflege und der Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat. Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern.«

Der Gesellschaft verpflichtet

Eine Hochschule arbeitet also auf der Basis eines gesellschaftlichen Auftrages und besitzt eine Struktur, die ihr die Erfüllung des Auftrages ermöglichen soll. Diese Sichtweise wird auch im neuen Leitbildentwurf des Rektorats der Fachhochschule Köln eingenommen. Eine besondere Rolle für die Wahrnehmung des Hochschulauftrages, insbesondere für die Entwicklung der Hochschulstruktur und für die zentralen Aufgaben in Forschung, Entwicklung und Lehre nehmen die in der Hochschule tätigen hauptberuflichen Lehrkräfte wahr. So heißt es wieder im Hochschulrahmengesetz § 43 (1): »Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer nehmen die ihrer Hochschule jeweils obliegenden Aufgaben in Wissenschaft und Kunst, Forschung, Lehre und Weiterbildung in ihren

Fächern nach näherer Ausgestaltung ihres Dienstverhältnisses selbständig wahr.« Lehrende stehen damit nicht in einem mit Arbeitnehmern in Unternehmen vergleichbaren Verhältnis zu ihrer Hochschule, sondern sind mit einem Teil ihres Auftrages unmittelbar der Gesellschaft verpflichtet, die ihnen dafür besondere Rechte einräumt.

Bereits die bisher genannten Punkte legen es nahe, als weiteren Faktor eines Wissensmanagements an Hochschulen abzuleiten, dass dessen Einführung eine für die Aufgaben der Lehrenden unterstützende Funktion haben muss.

Steigerung von Effizienz

Weitere Faktoren ergeben sich aus einer detaillierteren Betrachtung der Zielsetzung eines Wissensmanagements an Hochschulen und den Fragen, welche Formen und Bereiche von Wissen sich im Hochschulkontext unterscheiden lassen, welche Rolle die spezifische Tradition und Kultur im Umgang mit Wissen dabei spielt? Sind alle Formen und Bereiche in gleicher Weise geeignet, mit den Methoden des Wissensmanagements bearbeitet zu werden? Welche Unterschiede lassen sich gegebenenfalls angeben? In Unternehmen würde man als ein Ziel die Steigerung des Unternehmensgewinns sehen. Auch wenn wir es beim gegenwärtigen Diskussionsstand für verfrüht halten, eine unangreifbare Interpretation von

»Unternehmensgewinn« für den Hochschulkontext zu geben, jede mögliche Interpretation müsste neben ökonomischen auch nicht-ökonomische Kennziffern berücksichtigen, die in sich wiederum durchaus umstritten sein können - eine Steigerung von Effizienz ist in jedem Fall impliziert und kann so als Minimalanforderung gelten.

Betrachtet man Effizienz im Hochschulkontext, so ist charakteristisch, dass deren Verlust am meisten an den Schnittstellen zwischen den verschiedenen Gliederungen (Fakultäten, Institute, Verwaltung), Gruppen (Lehrende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, Studierende) und Leitungs-, Vertretungs- sowie Mitbestimmungsformen (Leitung und Verwaltung der Hochschule, Selbstverwaltung mit ihren Teilgruppen, Personalvertretung) beklagt wird. Da Aufgabenerfüllung in der Hochschule meist das komplexe Zusammenwirken unterschiedlicher Bereiche und Gruppen mit eigener Autonomie und Einflussfaktoren bei konkurrierenden Zielstandards bedeutet, kommt der Einführung eines Wissensmanagements in den Schnittstellenbereichen eine größere Bedeutung zu als in jedem einzelnen Bereich für sich. Beispiele für diese Aussage dürften jedem Leser vertraut sein. Aufgabe eines Wissensmanagements könnte es dementsprechend sein sicherzustellen, dass für die Zielerreichung in Schnittstellenbereichen der Hochschulorganisation von jeder beteiligten Per-

son alles an Wissen bereit gestellt wird, was für den Erfolg des Prozesses notwendig ist.

Auf eine Operationalisierung von Wissensmanagement im engeren Lehrkontext einzugehen – also nicht nur auf eine die Lehre unterstützende Funktion durch bessere Verfügbarmachung von Informationen über Lehrveranstaltungen und deren Begleitmaterial – scheint uns ohnehin verfrüht. Hierzu müssten u. a. Gesichtspunkte wie das Verhältnis von Redundanz (Überladung) zu Effizienz (Wirtschaftlichkeit) in Lehr- und Lernprozessen sowie weitere didaktische Gesichtspunkte einbezogen werden.

Wild ducks

Effizienz darf allerdings nicht nur operationalisiert gesehen werden, sondern muss in einem ausgewogenen Verhältnis zur Entwicklung von Kreativität stehen. Dem Gründer der IBM, Thomas J. Watson, schreibt man die Aussage zu, dass jedes Unternehmen auf die Existenz von Wild ducks angewiesen ist, wenn es seine Innovationsfähigkeit behalten will. Bis vor Kurzem war es nicht erforderlich, die Wild ducks Eigenschaften im Hochschulkontext zu diskutieren, da sie gleichsam als konstituierendes Merkmal für jeden Lehrenden gelten konnten (wie sonst wäre Forschungstätigkeit denkbar). Orientierung an vermeintlicher Effizienz und Formen eines Anpassung fordernden Unternehmensmanagements scheinen nun aber zu einer



Cartoon: Liebermann



Wissen schnell und gezielt zugänglich machen: Hauptziel des Wissensmanagements

Illustration: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, bfz Bildungsforschung

<http://www.immo.bfz.de>

gewissen Bewusstseinsspaltung zu führen, die es geraten sein lässt, solche Eigenschaften gezielt in Erinnerung zu rufen.

Stärkung der Eigenmotivation

Hochschule hat bislang keine interne Form der Gratifikation herausragender Leistungen, die mit der von Unternehmen vergleichbar wäre. Hochschule hat bislang davon gelebt, dass die in organisatorischen Einheiten zusammengeschlossenen Personen sich als Motoren der Gestaltung und Entwicklung gefühlt haben, dass Lehrende aus einer ihnen eigenen Begeisterung ihrem Auftrag und ihren Aufgaben nachgingen, dass sie insbesondere die Begeisterung für eine spezifische Form der Auseinandersetzung mit bestimmten Fragestellungen an die Studierenden weitergegeben haben, dass Lehrtätigkeit auch ein Beitrag zur Persönlichkeitsentfaltung in einem offenen, durch spezielle demokratische Spielregeln gestalteten Raum ist, der ein eigenes System für Anerkennung und Status der in ihm wirkenden Personen geschaffen hat. Aus diesem System konnten Lehrende durch Rückkopplungseffekte wieder Kraft und Motivation für ihre weitere Tätigkeit schöpfen. Sicher konnte dieser Raum nie als herrschaftsfrei bezeichnet werden. Gleichberechtigung, Motivation und Moderation sind jedoch wichtige Parameter in Entscheidungsprozessen. Wissensmanagement in der Hochschule hat also zu berücksichtigen, dass es nur erfolgreich werden kann, wenn Wege zur Stärkung eigener Motivation gefunden werden. Es könnte als eine besondere Herausforderung begriffen werden, wie aus personellen und sachlichen Ressourcen sowie Faktoren zur Förderung von Motivation aus eigenem An-

trieb bzw. aus einer Aufgabe resultierend eine Währung gefunden wird, die als einheitliche Verrechnungseinheit Anreize im Prozess des hochschuleigenen Wissensmanagements bietet.

Ein besonders reizvoller Gesichtspunkt ergibt sich aus der Frage, ob die genannten Ideen einen Weg eröffnen könnten, der es am Ende gestattet, Wissensmanagement in Hochschulen als Kreativität unterstützende oder gar frei setzende Methode zu sehen und nicht allein als Effizienzinstrument für Prozesse, die auf Basis traditioneller Bewertung verfolgt werden.

Jedes in Forschung und Lehre tätige Mitglied einer Hochschule ist gleichzeitig auch Mitglied einer Scientific Community (Wissenschaftsgemeinschaft), die dessen Werdegang entscheidend mitgeprägt hat und die für das Wertesystem des Einzelnen eine große Rolle spielt. Diese Scientific Community besitzt in der Regel ein eigenes Verständnis von Wissen, ein eigenes System der Wissensproduktion, des Wissenserwerbs, der Wissenskommunikation und -verteilung und der Wissensbewahrung. Dieses System ist nicht automatisch kompatibel zu einem nur operational (an Ergebnissen messbar) verstandenen Wissensmanagement. Da es aber für die Reputation des Einzelnen unverzichtbar ist, muss es als Rahmenbedingung für den Aufbau eines Wissensmanagements an Hochschulen beachtet werden.

Verbindungen schaffen

Schließlich muss im Hochschul Umfeld die Verbindung geschaffen werden zwischen den Vorstellungen eines auf Instrumentalisierung gestützten Prozesses der Wissensverarbeitung, wie gerne in populären Schriften zum Wissensmanagement suggeriert wird, und den in jedem Individuum ablaufenden Prozessen der Wissensverarbeitung.

Individuelle Prozesse basieren auf kognitiven Gesetzmäßigkeiten der Wissensverarbeitung und müssen unter Berücksichtigung einer komplexen Dynamik in der Interaktion zwischen vielen Informationsträgern behandelt werden.



Wissensmanagement in Hochschulen kann Kreativität unterstützen und frei setzen

Illustration: Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, bfz Bildungsforschung

<http://www.immo.bfz.de>

Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte als zentrale weitere Faktoren für ein Wissensmanagement an Hochschulen festhalten:

- Die Einführung eines Wissensmanagements in den Hochschulkontext muss eine für die Aufgaben der Lehrenden unterstützende Funktion haben.
- Aufgabe eines Wissensmanagements kann es sein sicherzustellen, dass für die Zielerreichung in Schnittstellenbereichen der Hochschulorganisation von jeder beteiligten Person alles an Wissen bereit gestellt wird, was für den Erfolg des Prozesses notwendig ist, ohne dass neue Abhängigkeiten zwischen Personen aufgebaut werden.
- Wissensmanagement in der Hochschule, insbesondere im engeren Bereich der

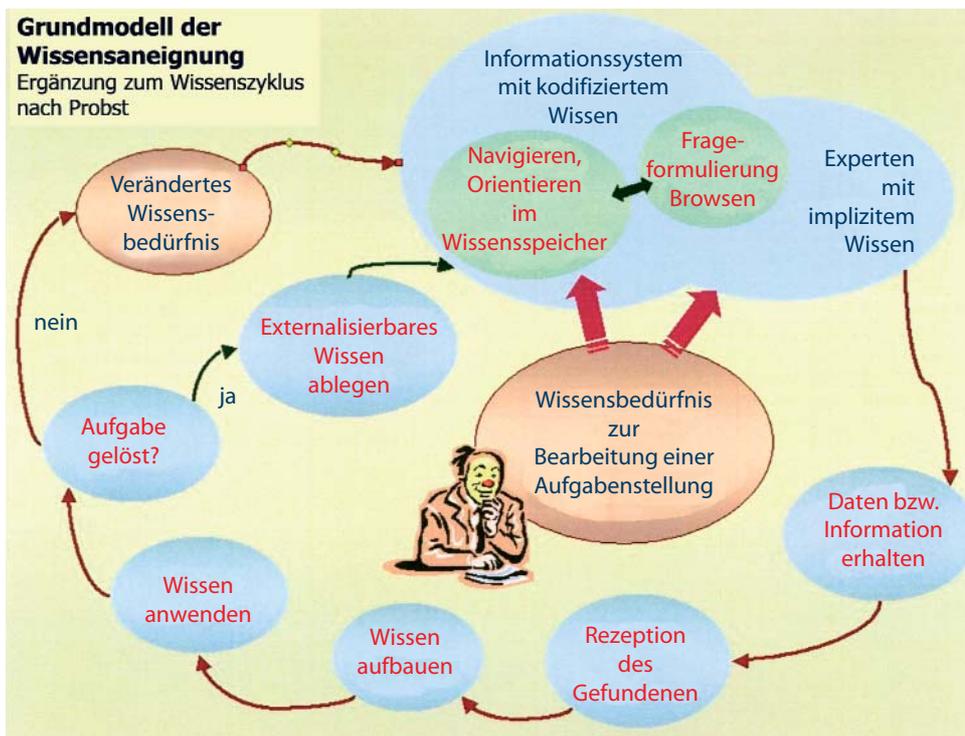
- Wissensmanagement in der Hochschule muss die kognitiven Gesetzmäßigkeiten der Wissensverarbeitung mit operationalisierbaren Elementen verbinden.

Wissensmanagement in der FH Köln

Auch diese Punkte sind noch zu global, als dass sie unmittelbar zum Gegenstand eines anwendbaren (operationalisierten) Wissensmanagements werden könnten. Wir halten es aber für wichtig, die Diskussion nicht nur abstrakt, sondern auf der Beispielebene innerhalb der eigenen Hochschule zu führen und nach geeigneten Anwendungen für ein hochschulspezifisches Konzept von Wissensmanagement zu suchen. Damit lehnen wir uns an eine Vorgehensweise an, die bereits am Forschungszentrum Begriffliche Wissensverarbeitung der Technischen Universität Darmstadt vorgeschlagen wurde.

bereich. Von den vielen verfügbaren Kategorisierungen von Wissen erschien für diese Zwecke die Kombination der Frage der Gebundenheit von Wissen mit der Breite der Verfügbarkeit besonders geeignet.

Unter dem Gesichtspunkt der Gebundenheit wird üblicherweise zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden. Wissen über das ein Individuum verfügt, ohne dass es präzise ausgedrückt werden könnte, ist implizites Wissen. Wissen, das der Träger öffentlich macht, sei es durch Sprache oder Schrift, wird zum expliziten, kodifizierten »Wissen«. Wir setzen Wissen deshalb in Anführungszeichen, weil man sich immer bewusst machen muss, dass Wissen außerhalb von Köpfen nicht existieren kann. Wenn also im folgenden von kodifiziertem Wissen gesprochen wird, folgen wir damit dem inzwischen üblichen Sprachgebrauch, sind uns aber bewusst, dass es immer dann vor-



Grundmodell der kognitiven Wissensaneignung und -verarbeitung

Illustration: Institut für Informationswissenschaft

Forschung und Lehre kann nur erfolgreich werden, wenn Wege zur Stärkung der Eigenmotivation gefunden werden.

- Wissensmanagement in der Hochschule muss die Wissensstrukturen der verschiedenen Scientific Communities beachten und einen Beitrag zur Stärkung der individuellen Reputation in der jeweiligen Scientific Community ermöglichen.

Als erstes Hilfsmittel zur besseren Identifikation von geeigneten Anknüpfungspunkten für eine Operationalisierung von Methoden des Wissensmanagements schlagen wir ein Schema vor, das im Rahmen eines Seminars mit Studierenden im Institut für Informationswissenschaft entworfen worden ist. Will man Wissensmanagement konkret betreiben, sind zwei Dinge zwingend: Man braucht ein gemeinsames Verständnis von Wissen als Brille und einen Überblick über den Einsatz-

liegt, wenn ein Wissensträger versucht hat, sein Wissen in darstellbarer Form abzugeben. Da die zugehörigen Erfahrungskontexte nie mit übertragen werden können, besteht keine Sicherheit, sondern allenfalls eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Rezeption durch ein anderes Subjekt wiederum zu Wissen führt.

Um unterscheiden zu können, ob Wissen bereits systematisch erfasst (kodifiziert) vor-

liegt oder nur prinzipiell kodifiziert werden könnte, haben wir zusätzlich zum implizit vorhandenen und zum kodifizierten Wissen das explizierbare Wissen unterschieden. Der Begriff explizierbares Wissen steht hier für denjenigen Teil des impliziten Wissens, der sich auch tatsächlich ausdrücken lässt.

Die zweite Dimension bezieht sich auf die Verfügbarkeit des Wissens. Liegt das Wissen – zumindest in ähnlicher Form – nur einem Individuum vor, einem Teil des Systems, z. B. einer Dozentengruppe, oder einem ganzen System, z. B. einem Institut oder einer ganzen Hochschule.

Kulturelle Prägungen

Bleibt man beim Bild der Brille, ergibt sich die Sehschärfe aus den beiden Dimensionen des Wissens und die Tönung der Gläser aus der in einem System herrschenden Kultur. Die kulturellen Bedingungen haben unserer Meinung nach einen ganz entscheidenden Einfluss darauf, wie erfolgreich man mit Wissensmanagement überhaupt sein kann. Wie bei der Einführung eines jeden neuen Managementkonzepts, muss man auch beim Wissensmanagement darauf achten, ob die kulturellen Prägungen des Systems zu einem

ger Lernbereitschaft, fehlenden Vertrauens, mangelnder Eigenverantwortung oder dem Gebrauch von Wissen als Machtinstrument.

Vom Status quo ausgehen

Um den Hochschulkontext zu erfassen, teilen wir diesen in drei Dimensionen ein: In der ersten Dimension sehen wir vier Tätigkeitsfelder, die akademische Selbstverwaltung, die Lehre, die Forschung und die Hochschulverwaltung. In der zweiten Dimension unterscheiden wir die betroffenen Personengruppen und in der dritten, ob es sich um Prozesse handelt, in denen Wissen gemanagt werden soll oder um Leistungen, also Prozessergebnisse. Auch hier gibt es eine Tönung, die wir als gesellschaftliche Rahmenbedingungen bezeichnen wollen. Themen wie Individualisierung, Ökonomisierung oder Demokratisierung der Gesellschaft beeinflussen zweifelsohne die Strukturen einer Hochschule. Dies wird offenkundig, in Fragen der Hochschulautonomie, -finanzierung oder auch der Verfasstheit der akademischen Selbstverwaltung, z. B. durch Gleichstellungsvorgaben. Die Zeit in der diese Einflussgrößen wirksam werden, betrachten wir jedoch als relativ langfristig, so dass es für die konkreten Aspekte der Einführung von Wissensma-

Die Tragfähigkeit des hier vorgestellten Ansatzes kann nun nicht theoretisch postuliert oder verifiziert werden, sondern erfordert Vorstudien und Pilotprojekte, um sowohl die notwendige Detaillierung und Präzisierung vornehmen als auch den Erfolg oder Misserfolg evaluieren zu können. Als Gegenstandsbereiche für derartige Pilotprojekte schlagen wir folgende zwei Felder vor:

- 1 Aufgabenstellungen, bei deren Zielverfolgung nicht nur mehrere Gruppen der Hochschule zusammenwirken müssen, sondern für die auch die verschiedenen diskutierten Formen des Wissens vorhanden sind und einem dynamischen Veränderungsprozess unterliegen. Typische Beispiele wären Berufungsvorgänge, das Einrichten von Drittmittelprojekten oder auch das Entwickeln und Abfassen von Prüfungs- und Studienordnungen.
- 2 Konzeption und Aufbau eines Informationssystems, das das interdisziplinäre Zusammenarbeiten in Projekten unterstützt, indem Kompetenzfelder transparent gemacht und im Sinne der oben diskutierten Verrechnungseinheiten auch Mechanismen für das reale Einbringen von Kompetenzen in Projekte entwickelt werden.

Kosten-Nutzen-Abschätzung

Jeweiliges Ziel sollte nicht die Optimierung bestehender Verfahrensweisen sein, sondern die Analyse, welche Voraussetzungen für die Einrichtung eines Wissensmanagements für den jeweiligen Untersuchungsfall geschaffen werden müssten sowie eine Kosten-Nutzen-Abschätzung. Die in der Fachhochschule Köln in besonderer Weise vorhandenen Kompetenzfelder Wirtschaft, Informatik und Informationstechnik, Informationswissenschaft und Kommunikation sollten die Qualität eines solchen Vorgehens sicher stellen können.

Wir sind optimistisch, dass im Hochschulkontext Instrumente des Wissensmanagements etabliert werden können, die bei Beachtung unserer Faktoren die Leistungsfähigkeit sowohl des Einzelnen als auch der Hochschule steigern können. Diese Erfolge bedürfen allerdings der Bereitstellung von Ressourcen und der Evaluation durchgeführter Projekte. Allein eine vordergründige Übertragung von Konzepten aus dem Unternehmenskontext sichert dem Wissensmanagement in Hochschulen keinen Erfolg.

*Prof. Dr. Frank Linde
Prof. Winfried Gödert*



Die kulturellen Bedingungen – vergleichbar den Tönungen einer Brille – haben entscheidenden Einfluss darauf, wie erfolgreich Wissensmanagement sein kann
Foto: photocase

solchen Konzept passen. Im Unternehmenskontext hat sich gezeigt, dass Wissensmanagement nicht gedeihen kann auf einem Boden beschränkter Kommunikation, gerin-

nagement in einer Hochschule ausreicht, vom aktuellen Status quo auszugehen, ohne mögliche Veränderungen schon jetzt zu berücksichtigen.