

Head:

Reizwort Wissensmanagement: Wissensaustausch fördern

Autor:

Thomas Auer(*)

Lead:

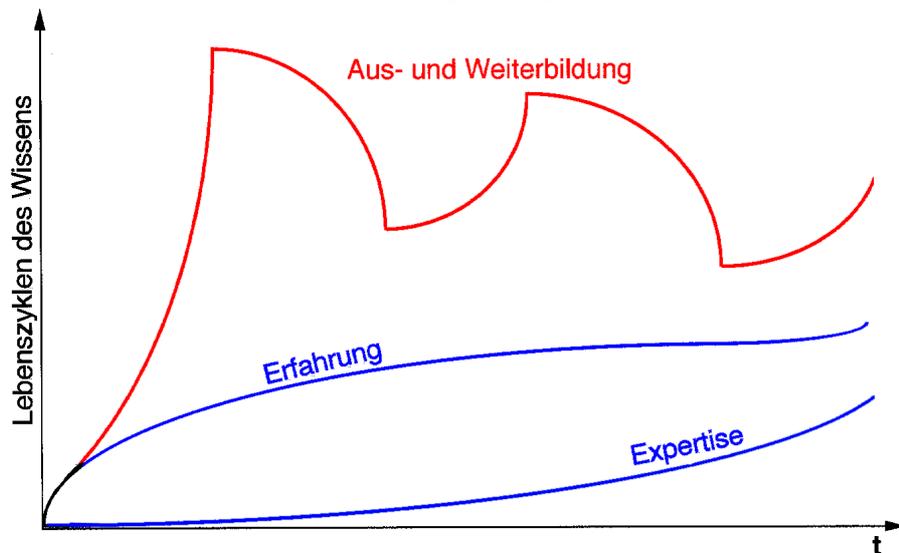
Das Management von Daten und Informationen prägt das aktuelle unternehmerische Handeln. Daraus ist die Terminologie Wissensmanagement entstanden. Ist aber Wissen tatsächlich auf mitteilbare Informationen reduziert und kann man es wirklich managen? Muss der Begriff nicht eher Wissensarbeit genannt werden, weil Wissen "er-arbeitet" werden muss? Und welche Rolle spielt der Faktor Mensch?

Copy:

"Herr XY verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir sehr bedauern". Im Arbeitszeugnis belegt diese Aussage den einseitigen Trennungsentschluss und deutet auch auf eine vorhandene Sozialkompetenz hin. Aus unternehmerischer Sicht bedauert der Autor dieses Satzes jedoch, dass mit dem Austritt von XY wertvolles menschengebundenes Wissen verloren geht.

Lebenszyklus des Wissens

Während das Fachwissen von XY durch gezielte, oft kostenintensive Massnahmen schnell ersetzt werden kann, ist der Verlust dessen Erfahrung und Expertise eine echte Hypothek. Grund hierfür sind gegensätzliche Lebenszyklen der verschiedenen Wissenskategorien (vgl. Grafik). Das fachliche (explizite) Wissen



Quelle: Auer Consulting & Partner

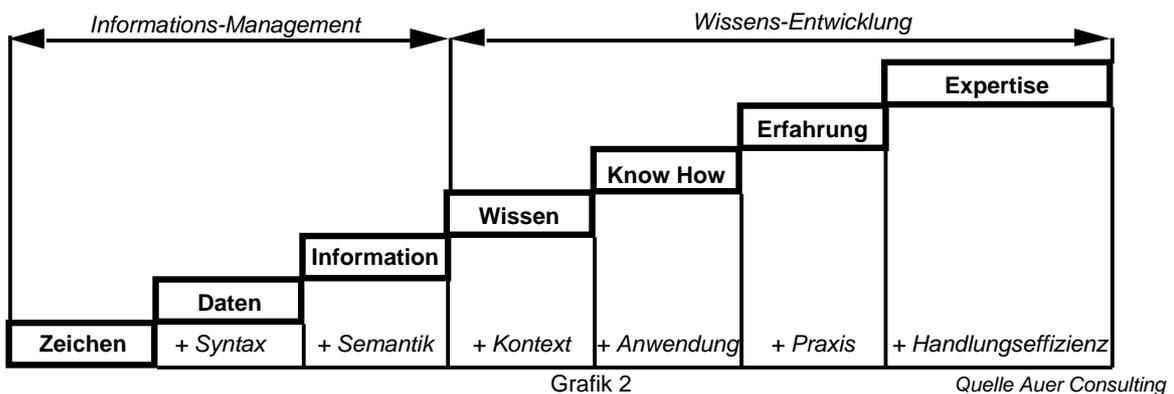
entsteht mittels selektiver Wahrnehmung, vorwiegend durch Aus- und Weiterbildung. Es ist offen zugänglich und artikulierbar. Auch kennzeichnend ist eine stetig kürzer werdende Halbwertszeit, die auch mit einer periodischen Fortbildung nur teilweise kompensiert werden kann. Explizites Wissen kann identifiziert, bewahrt und transferiert werden. Seit Gutenberg's epochaler Erfindung ist dies in beliebig grossen Mengen möglich, geändert haben sich bis heute die Auswahl und die Effizienz der Instrumente. Bestehendes Wissen hat jedoch eine limitierende Eigenschaft: Es ist eine Statusbeschreibung und ist damit vergangenheitsorientiert! Folglich genügt es nicht, sich auf die Erstellung eines Informationspools zu beschränken.

Dem gegenüber steht das verborgene (implizite) Wissen: Es ist ein langfristig wachsendes individuelles Humankapital. Implizites Wissen entsteht ebenfalls durch selektive Wahrnehmung, steht aber im Kontext mit bereits vorhandenem Wissen und manifestiert sich auf seinem höchsten Niveau als Expertise: Implizites Wissen besteht in der Fertigkeit, Entscheidungen (meist) intuitiv zu treffen und diese in Handlungseffizienz umzusetzen. Obwohl bereits seit 1966 (Polanyi) bekannt ist, dass das implizite Wissen entscheidend zur Erzeugung von Innovationen beiträgt, konzentrieren sich die Forschung und die Anwendungsorientierung auf das einfacher zu verstehende explizite Wissen.

Informationsmanagement und Wissensentwicklung

Informationen können kodifiziert und somit in eine formale, systematische Sprache übertragen werden, wozu die Informatik-Technologie (IT) die idealen Instrumente bietet: Populäre kommerzielle "Wissensmanagement-Systeme" basieren auf spezialisierten Intranet-Anwendungen. Sie ermöglichen mit raffinierten Suchmaschinen Zugriffe auf alle freigegebenen Informationen innerhalb einer lokalen oder dezentralen Organisation; Projektteams können virtuell gebildet und der Projektablauf kann kontinuierlich überwacht werden; Daten können beliebig navigiert und kombiniert werden. Einerseits sind dies zweckmässige und effiziente Instrumente, deren unbestreitbarer Vorteil die hohe Kommunikationsgeschwindigkeit ist. Andererseits liegt hier die Krux: Informationen werden identifiziert, dokumentiert und transferiert; bezeichnet werden diese Prozesse jedoch mit "Wissensmanagement"!

Der qualitative Unterschied zwischen Information und Wissen besteht darin, dass Information einen punktuellen Charakter hat, während Wissen das Verständnis von Zusammenhängen benötigt. Damit Wissen überhaupt entstehen kann, müssen Informationen in einen Kontext eingebettet werden (vgl. Grafik 2). Auch für diesen Schritt bietet die Informatik-Technologie Lösungsansätze: Expertensysteme und andere Technologien der künstlichen Intelligenz demonstrieren verblüffende Resultate, sind jedoch auf spezifische Anwendungen beschränkt und für einen polyvalenten Einsatz (noch) nicht geeignet.



Die Wissensstreppe relativiert die vermeintliche Informatik-Abhängigkeit für die Wissensentwicklung:
"Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren und nicht zwischen zwei Modems" (Zitat Prof. Fredmund Malik).

Für die Zielsetzung, aktuelle Wissensbestände zu erweitern, zu erneuern oder zu berichtigen, steht der Mensch als Instrument im Fokus, denn nur er kann den Entwicklungsprozess von Informationen zu Expertenwissen verarbeiten. Dieses *Verarbeiten* ist auf menschliche Wahrnehmungen und Fähigkeiten angewiesen. *Erinnern > Beobachten > Erkennen > Begreifen > Kombinieren > Schlussfolgern etc.* sind Tätigkeiten der Wissensentwicklung, haben aber wenig oder gar nichts mit MANAGEN zu tun. Es ist vielmehr ein individuelles oder teamorientiertes ARBEITEN mit intellektuellem Kapital (Summe des expliziten und impliziten Wissens).

Ein übergeordnetes Ziel der Wissensarbeit ist die Sicherung und Weiterentwicklung der organisationalen Kernkompetenzen, die zu einem grossen Teil auf individuellen Wissen der Mitarbeitenden beruhen. Sicherung heisst in diesem Kontext, identifizierte Wissensträger zu binden und den Transfer des impliziten Wissens durch innovative Organisationsmodelle zu steuern. Wissensentwicklung setzt eine Umgebung voraus, die durch gegenseitiges Vertrauen gekennzeichnet ist, Handlungsspielräume zulässt und genügend Anreize zum organisationalen Wissenstransfer bietet.

Management der Wissensarbeit

Eine Management-Aufgabe - das ist unumstritten - ist die Implementierung und die Überwachung eines Wissens-Systems in einer bestehenden Organisation.

• Situationsanalyse

- Identifikation des relevanten Wissens, der Wissensträger & der Wissenslücken

• Ziele setzen

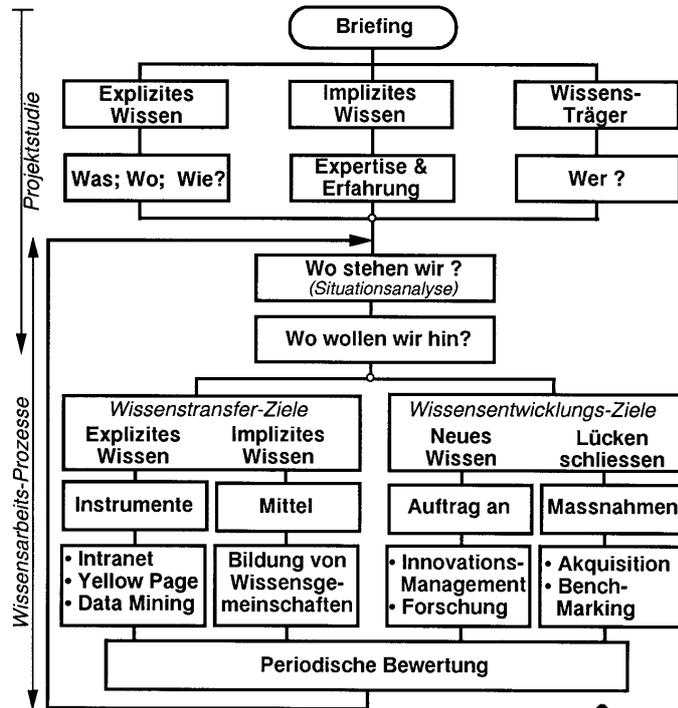
- Welches Wissen soll an wen transferiert werden (können)?
- Definition von Wissenszielen (Welche Wissenslücken sollen geschlossen werden).

• Massnahmen

- Bereitstellung von technischen und organisationalen Ressourcen.
- Transparente und vertrauensbildende Projekt-Kommunikation
- Massnahmen zur Bindung der identifizierten Wissensträger
- Projektorientierte Eingriffe in die Aufbau- und Ablauforganisation
- Bildung von Wissensgemeinschaften
- Schaffung eines Anreizsystems

• Bewertung

- Periodisches Audit. In der Wissensarbeit gibt es keine Kenngrössen, weil sich die Ressource Wissen schwerlich quantifizieren lässt. Für das Projekt-Controlling dienen reproduzierbare Indikatoren als Messgrössen, um den Erfolg zu bestimmen. Ein vielversprechender Ansatz zur Wissensbewertung in der Organisation ist die *balanced scorecard*.



Grafik 3: Management der Wissensarbeit

Quelle:

Instrumente für das Informations-Management

Daten und Informationen sind die Voraussetzung für eine zukunftsgerichtete Wissensarbeit. Ein gut funktionierendes INTRANET ist die optimale Plattform, um vorhandene Informationen zu identifizieren, abzurufen und zu verteilen. Individuell konfigurierbare Software-Applikationen bilden die Katalysatoren für eine zielgerichtete Nutzung von Informationen:

- In DATENBANKEN (Data warehousing) ist nachzulesen, wer, wann und wo mit welchem Projekt beschäftigt ist oder war. Dies vermeidet die nochmalige Erfindung des Rades, wenn dieses bereits woanders rollt!
- YELLOW PAGES haben sich als effiziente Instrumente zur Förderung der Wissenstransparenz etabliert. Dies sind interne Expertenverzeichnisse, die neben Angaben zu Erreichbarkeit und beruflichem Hintergrund Informationen zu speziellen Aktivitätsfeldern und praktischer Erfahrung umfassen. Die Mitarbeitenden entscheiden freiwillig, welche Informationen sie preisgeben. Diese Angaben können mit unterschiedlichen Suchalgorithmen von allen Mitarbeitenden abgerufen werden.
- BLUE PAGES sind interne Referenzlisten über externe Institutionen und Personen, die sich als Anbieter von aussergewöhnlich guten Leistungen profiliert haben und für weitere Outsourcing-Projekte empfohlen werden.
- VIRTUELLE PROJEKTTEAMS können zügig zusammengestellt werden.
- DISKUSSIONSFÖREN kommunizieren organisations-intern ähnlich einer Internet-Newsgroup.

Instrumente der Wissensentwicklung

Implizites Wissen wird durch Wahrnehmung, Denkprozesse und Handlung erworben. Um dieses zu teilen und/oder zu transferieren, sind Interaktionen notwendig. Kaffee-Ecken, Sportklubs, Firmenausflüge, Apéros etc. sind Orte der Interaktion und waren schon immer gut für einen informellen Wissensaustausch.

Für einen systematischen Transfer des impliziten Wissens wurden die Prozessmodelle SET (*Swissair Experience Transfer*) und KEEP (*Know How-, Expertise- & Experience-Preservation*) entwickelt. In beiden Ansätzen werden in der Aufbau- und Ablauforganisation Wissensnetzwerke geschaffen, die aus identifizierten Wissensträgern (Senioren) und Nachwuchskräften (Junioren) zusammengesetzt sind. Das Ziel ist ein gesteuerter wechselseitiger Wissenstransfer: Unternehmensspezifisches implizites Wissen übermittelt der Senior dem Junior; aktuellstes fachliches Wissen geht vom Junior zum Senior. Diese Modelle haben auch einen Aspekt der Personalentwicklung: Den Beteiligten werden durch eine andere Arbeitsqualität neue Perspektiven geboten. Ein Erfolg dieser oder ähnlicher neuer Organisationsformen hängt von der Akzeptanz einer wissensorientierten Unternehmenskultur ab. Genaugenommen versucht der Wissenstransfer, Wissen vom Individuum zu lösen. Die effektive Herausforderung ist darum nicht die Steuerung des Wissenstransfers an sich, sondern bestehende Barrieren und Zielkonflikte abzubauen. Ein Wissensaustausch soll belohnt werden und entsprechende Anreizsysteme müssen vorhanden sein.

Fazit:

Das Arbeiten mit Wissen ist facettenreich und setzt den Einbezug der Elemente Technologie, Organisationskultur, Personalentwicklung und Anreizsysteme voraus: Will eine Organisation die Ressource Wissen optimal nutzen, ist ein gut funktionierendes Informations-Management unverzichtbar. Um die nächsthöhere Stufe, die Wissensentwicklung, zu ermöglichen, braucht es Gelegenheiten zur Interaktion. Das Vorhaben, Interaktionen bewusst zu steuern, setzt neue Organisationsformen voraus. Dabei kann der Mut zur interdisziplinären Zusammensetzung mit aussergewöhnlichen Resultaten belohnt werden.



(*) Der Autor ist Mitglied des Knowledge Management Forum Schweiz (SKMF) und Geschäftsführer von

Auer Consulting & Partner
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen

Tel. 01 - 776 18 10

www.hrm-auer.ch

auer@hrm-auer.ch

Weitere Publikationen des Autors (PDF-Kopien auf Anfrage)

Titel	Inhalt
Wissenssicherung im Kontext mit der Personalentwicklung (<i>Schweizer Arbeitgeber Nr. 11/2000</i>)	Prozessmodell KEEP, das einen gesteuerten Transfer des impliziten Wissens mit Aspekten der Personalentwicklung verknüpft
Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie (<i>Schweizer Arbeitgeber Nr. 19/2003</i>)	Nachhaltige Pflege der wichtig(st)en Ressource mit einer BSC-Anwendung
Intellektuelles Kapital: Eine Benchmarkgrösse? (<i>Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte (D) 04/2004</i>)	Standardisiertes IC-Bewertungssystem: Ein Ansatz für ein "Intellectual Capital Management System"
Der erfolgreiche Weg zum eidg. dipl. Marketingleiter. (<i>Früher SIB Zürich, jetzt Freeware</i>)	Nachschlagewerk zu Terminologien des Prüfungsreglements: Marketing-Strategie, -Kommunikation, -Planung, -Instrumente, -Statistik; BWL & VWL; Führung & Organisation; Recht DOWNLOAD auf http://www.hrm-auer.ch/News